

Digitized by the Internet Archive in 2022 with funding from University of Toronto





Canada Economic Development for Quebec Regions Performance Report

For the period ending March 31, 2003



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from Canadian Government Publishing — PWGSC Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/40-2003 ISBN 0-660-62359-5



Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate Treasury Board of Canada Secretariat L'Esplanade Laurier Ottawa, Ontario K1A OR5

OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Economic Development

Estimates

For the period ending March 31, 2003

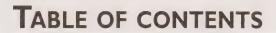
Performance Report

Auan Loch

Allan Rock

Minister Responsible for the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec

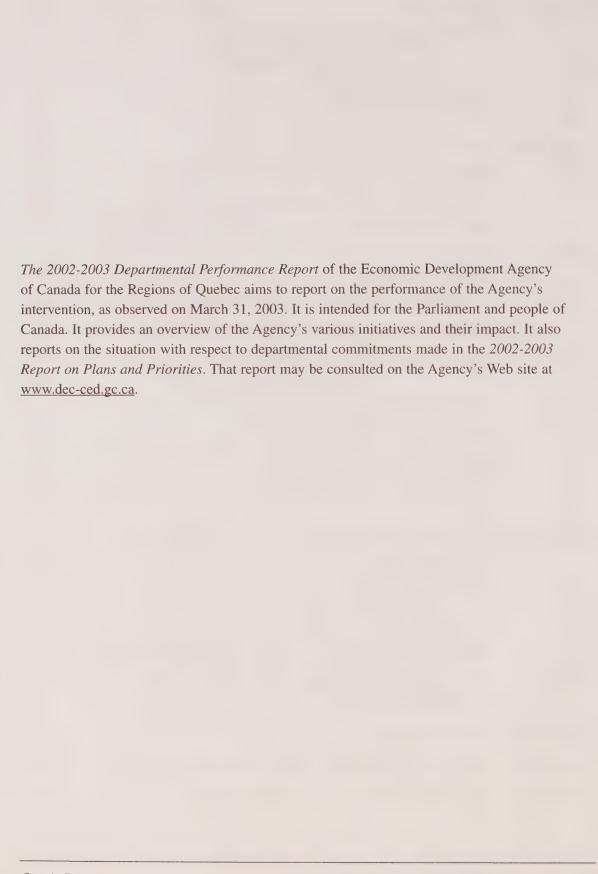




Section I	Messages	1
	Minister's Portfolio Message	1
	Message from the Secretary of State	3
	,	
Section 2	Agency overview	5
	Mandate	5
	Government of Canada's economic development policy	5
	Economic development players	6
	Agency strategy	8
	Strategic intervention framework	8
	Regional intervention strategies	11
	Nature of intervention (outputs)	11
	Contribution and grant programs in effect as of March 31, 2003	11
	Network of collaborators	12
	Resources	13
	Human resources and corporate structure	13
	Financial resources	14
	I municium reconstruction	
Section 3	Performance information	15
Section 3	Section plan	15
	Introduction	15
	Interpretation of results and reference bases for reporting	16
	Interpretation of results	16
	Reference bases for presenting performance	17
	Performance context	18
	Economic context	18
	Business risk management	22
	Implementation of a new financial and	
	program information system	22
	Agency intervention (outputs) — profile and developments	22
	Profile of intervention in 2002-2003	22
	Developments in intervention priorities	
	from 2000-2001 to 2002-2003	24
	Overall performance	28
	Main outputs generated during fiscal year 2002-2003	28
	Main results observed as of March 31, 2003	29
	Achievements with respect to commitments	32
	L	

	Strategic outcome #1:				
	Foster enterprise development	34			
	Agency's main outputs for Enterprise development	36			
	Main results observed for Enterprise development	37			
	Priority 1.1: General information and awareness	41			
	Priority 1.2: Establishment of strategic enterprises	45			
	Priority 1.3: Enterprises' competitiveness	53			
	Priority 1.3.1: Competitiveness — New business practices Priority 1.3.2: Competitiveness — Innovation in processes,	53			
	equipment and products	59			
	Priority 1.3.3: Competitiveness — Commercialization	64			
	Priority 1.4: Development of small enterprises	69			
	Strategic outcome #2:				
	Contribute to improving the economic environment				
	of the regions of Quebec	74			
	Agency's main outputs for Improvement of the environment for				
	economic development of the regions	76			
	Main results observed for Improvement of the environment for				
	economic development of the regions	77			
	Priority 2.1: Local capability to energize development	0.0			
	of the local economy	80			
	Priority 2.2: Economic enhancement of regional	0=			
	development assets	87			
	Priority 2.3: Development and reinforcement of	0.1			
	knowledge-based competitive advantages	91			
	Strategic outcome #3:	0.5			
	Facilitate development and renewal of community infrastructure	95			
Section 4	Horizontal and government initiatives	99			
	Horizontal initiatives	99			
	Industry Portfolio priorities and Agency participation	99			
	Aboriginal economic development				
	Transfer of funds to other Government of Canada's				
	departments and agencies	100			
	Program for Export Market Development	102			
	Sustainable Development Strategy	102			
	Government initiatives	105			
	Modern Comptrollership	105			
	Integrated risk management	107			
	Service Improvement Initiative and customer satisfaction	108			
	Government On-line				
	Human resources management	110			

Section 5	Lessons learnt Management of programs and initiatives Community Futures Program Regional Strategic Initiatives program Infrastructure Canada Environmental management			
	From review to action	117		
Appendix I	Financial and non-financial assistance	119		
	Financial assistance programs (contributions and grants)			
	Details	119		
	Other programs with which the Agency is associated Non-financial assistance	126 126		
Appendix II	Financial performance	127		
, препал п	Summary financial tables	127		
Appendix II	Financial table 1: Summary of voted appropriations	128		
	Financial requirements by authority	128		
	Financial table 2: Comparison of total planned spending			
	with actual expenditures	129		
	Financial table 3: Historical comparison of total planned			
	spending with actual expenditures	130		
	Financial table 4: Actual expenditures 2002-2003	121		
Appendix III	by strategic outcome	131		
	Financial table 5: Non-respendable revenue Financial table 6: Statutory payments	132 133		
	Financial table 6: Statutory payments Financial table 7: Transfer payments	134		
	Financial table 7: Transfer payments Financial table 7: Description of funds distribution by program	135		
	Financial table 8: Contingent liabilities	136		
Appendix III	Agency performance measurement methodology	137		
	Project reference base	137		
	Data collection methods	137		
	Job creation and maintenance	138		
	Leverage effect	138		
	Incentive effect of assistance	139		
	Methodological limitations with respect to performance measurement Methodological limitations with respect to job	139		
	creation and maintenance	140		
	Attribution of results	140		
Appendix IV	List of acronyms	141		
Appendix V	List of Canada Economic Development Business Offices	143		
Appendix VI	Resource-person and statutes administered	145		



MESSAGES

Minister's Portfolio Message

Continued investment in research and development, the ingenuity of Canadian researchers, academics and business people and a growing awareness of the importance of innovation in a successful economy have greatly contributed to Canada's increased recognition worldwide as a significant partner in the knowledge-based economy.

By eliminating the deficit, cutting personal and business taxes, making strategic investments and examining its regulatory processes, the Government of Canada has encouraged investment and innovation in Canadian business and has laid the groundwork for success in this competitive world economy.

The Industry Portfolio includes:

Atlantic Canada Opportunities Agency

Business Development Bank of Canada *

Canada Economic Development for Quebec Regions

Canadian Space Agency

Canadian Tourism Commission *

Competition Tribunal

Copyright Board Canada

Enterprise Cape Breton Corporation *

Industry Canada

Infrastructure Canada

National Research Council Canada

Natural Sciences and Engineering

Research Council of Canada

Social Sciences and Humanities Research

Council of Canada

Standards Council of Canada *

Statistics Canada

Western Economic Diversification Canada

* Not required to submit Performance Reports

Since the introduction of *Canada's Innovation Strategy* in February 2002, we have worked with businesses, institutions, associations and governments at all levels to develop a consensus about what must be accomplished if the Canadian economy is to continue to excel. A number of priorities were identified during the November 2002 National Summit on Innovation and Learning, including improving the regulatory environment for businesses in Canada, encouraging the creation and commercialization of knowledge through strategic partnerships and investments, and continuing the growth of our highly skilled work force.

Canadians, wherever we may live, have an opportunity to take part in a dynamic and exciting economy. Some of us are developing expertise in highly skilled specialties like genomics, biotechnology and fuel cell technology. Others are benefiting from expanded access to broadband Internet services and, by extension, the resources of universities, research institutes and virtual networks around the world.

The Industry Portfolio, consisting of 16 departments and agencies, plays an integral role in encouraging innovation. Its many programs at the community, regional and national levels push Canadians to explore opportunities, identify new products, start new businesses and develop successful markets here and abroad.

Messages

Canada Economic Development for Quebec Regions focusses on innovation in order to fulfil its mandate, which consists in promoting the economic development of the regions of Quebec. The Agency intervenes directly with enterprises, and works with a network of collaborators in every region of Quebec. Through its activities, it aims to reinforce enterprises' innovation capability so they can become more competitive on both domestic and international markets. Over the past few years, Canada Economic Development has significantly increased the proportion of its financial assistance devoted to projects associated with innovation, thus enabling the Agency to achieve its objectives and commitments with respect to this national priority.

In 2002-2003, the funds invested by the Agency in innovation have led to the staging of many awareness, capability development and guidance activities aimed at strengthening Quebec entrepreneurs' innovation capability. These efforts have meant that close to 350 enterprises have developed and implemented innovation action plans. In this way, many enterprises will now be able to enhance their productivity or develop and fine-tune new products, manufacturing processes, equipment, or innovative technologies.

Through its presence and accessibility throughout the province and its involvement with economic development players, as well as its efforts to bring together and harness the Government of Canada's strengths, knowhow and expertise in the regions of Quebec, Canada Economic Development helps implement major initiatives for enterprise development, improvement of the environment for economic development of the regions of Quebec and development and renewal of community infrastructure.

These and other initiatives championed by Canada Economic Development and our partners in the Industry Portfolio will help us create conditions favourable for innovation by Canadian individuals, firms and institutions. This will help secure Canada's strong economic position and attract investments that will provide wide-ranging economic and social benefits for Canadians.

I invite you to review Canada Economic Development's *Performance Report* for more details on how that Agency encourages innovation and economic growth in Canada.

Allan Rock

Minister of Industry

bean Esch

Message from the Secretary of State

In this era of the knowledge economy and innovation, Quebec's entrepreneurs need to have the appropriate resources and means to adapt rapidly, thus continuing their regions' economic development and ensuring the prosperity of our fellow citizens. Here, as elsewhere, excellence is linked to adaptability to change and the ability to be alert to new opportunities.

In this spirit, I subscribe wholeheartedly to Canada Economic Development's mandate when it talks of promoting the economic development of the regions of Quebec, paying special attention to those experiencing slow growth and inadequate employment. The Agency is concerned to adequately equip those regions undergoing certain adjustment difficulties so as to help them demonstrate leadership in meeting the challenges facing them and to realize their full economic and social development potential. In that respect, in 2002-2003, the Agency provided more than 50% of its financial assistance in Quebec's outlying regions.

The Government of Canada is more determined than ever to fulfil its commitment to promoting equality of opportunity throughout the nation for all Canadians. That is why, in close co-operation with economic development agents in the regions of Quebec, Canada Economic Development has drawn up and instituted Regional Intervention Strategies across the province. These forward-looking strategies seek to undertake and pursue economic development in a manner geared to the development context specific to each region. They build on the regions' competitive advantages, assets, niches of excellence and development potential with a view to generating tangible results.

And once again it is on innovation, one of our government's priorities, that the Agency is building in order to foster the attainment of its targeted results. Over the past three fiscal years, the relative share of financial assistance provided by the Agency for projects associated with innovation rose from 40% in 2000-2001, to 57% in 2001-2002, to 69% in 2002-2003. To meet the innovation challenge, we have to be able to count on all players in the economy. We also have to be able to combine the desire to change things with the willingness to take risks, two ingredients in the brand image of today's entrepreneurs.

By building on the potential of Quebec's regions as well as on innovation, the Agency, like myself, is constantly concerned with achieving tangible, lasting results for Quebecers in all regions of the province. As it is for enterprises, our success is the result of hard work, perseverance and the desire to excel.

In closing, I should like to restate that our objective is to ensure that enterprises, which drive the regions' economies, successfully grow and thus create lasting employment. Through its involvement in creating conditions conducive to development, Canada Economic Development is helping to build a country where equality of opportunity and quality of life become tangible realities for all Canadians. I should therefore like to thank all Agency staff for having contributed to the achievement of the results described in the report, which speak for themselves.

The Honourable Claude Drouin Secretary of State

Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec

AGENCY OVERVIEW

The Canada Economic Development Agency for Quebec Regions, as a member of the Industry Portfolio, reports to the Minister of Industry. The Minister, supported by a Secretary of State, is responsible for promotion of the economic development of the regions of Quebec. The objectives and responsibilities of the Minister responsible for the Agency are defined in Part II of the *Department of Industry Act.*¹

Mandate

The mandate of Canada Economic Development for Quebec Regions is to

promote the economic development of the regions of Quebec, paying special attention to those experiencing slow economic growth and inadequate employment, with a view to the enhancement of prosperity and employment in the long term.

Government of Canada's economic development policy

The Government of Canada has made a formal undertaking to foster economic development so as to promote equality of opportunity for all Canadians. In fulfilling its mandate, the Agency helps the Government of Canada deliver on this commitment in the different regions of Quebec.

Agency overview 5

The text of the *Department of Industry Act* may be consulted at the following Web address: http://laws.justice.gc.ca/en/I-9.2/text.html

As far as its areas of competency permit, the Agency, through its intervention, makes a significant contribution to the Government of Canada's efforts to achieve the objectives set out in the Speech from the Throne presented on September 30, 2002:

- to target its regional economic development activities to better meet the needs of the knowledge economy and address the distinct challenges of Canada's urban, rural and northern communities;
- to work with small and medium-sized enterprises (SMEs) in the development and application of new technologies in traditional and emerging sectors;
- to position Canada as a world leader in such areas as health sciences, biotechnology and clean energy;
- to build world-class cities and healthy communities; and
- to modernize infrastructure.

The Agency fulfils its mandate in such a way as to contribute also to the attainment of other national priorities, including those related to innovation, export development, sustainable development and Aboriginal economic development.

Economic development players

As the diagram on the following page shows, the Agency carries out its mandate in a complex environment consisting of a variety of players, of which it is an integral part. Each of these players has a role to play to foster growth in Quebec's communities and regions.

ECONOMIC DEVELOPMENT PLAYERS IN QUEBEC REGIONS

Levels of government

Government of Canada

Canada Economic Development for Quebec Regions

National Research Council of Canada (NRC)

Industry Canada

Environment Canada

Other federal departments and agencies

Government of Quebec

Municipal agencies

Economic development MILIEU Stakeholders playing an active role in their region's economic development

EXECUTIVES, MANAGERS, ENTREPRENEURS OR INDIVIDUALS LIKELY
TO UNDERTAKE A CAREER IN BUSINESS

Business assistance agencies |

Examples:

- General information services
- Specialized export services
- Specialized technological development services
- Other services

Development agencies²

Agencies providing specialized services for their regional milieu³:

- Economic facilitation (information, awareness, consultation and mobilization)
- International promotion
- Enhancement of entrepreneurship

Managers of assets with community spinoffs⁴

Organizations and enterprises which manage the operations of:

- Community facilities with an economic role
- Tourist attractions and events
- Pre-commercial research laboratories
- Other community assets with an economic role

Other local and regional stakeholders:

Other individuals and groups exerting an influence on their regions's economic development policy and its implementation, such as representatives of sectoral and regional associations.

Notes:

- Business assistance agencies specialize in one of the following areas: development of external markets, innovation, incubation of startup enterprises, or financial services to small enterprises. Most of these organizations have a regional operating base. Among the services they provide are dissemination of information, raising of awareness and assistance with development of knowhow.
- 2 Regional agencies providing services to the "milieu" (development agencies) include organizations providing information, awareness, skills development, mobilization and consultation of their local "milieu" as well as international promotion organizations and organizations or groups carrying out activities to enhance entrepreneurship.
- 3 "Milieu" means all players taking an active role in their region's economic development.
- 4 "Assets with community spinoffs" means tourist attractions and events, and community facilities with an economic role.

Agency strategy

Strategic intervention framework

The Agency targets three strategic outcomes for the economic development of the regions of Quebec:

- Foster Enterprise development;
- Contribute to improving the environment for economic development of the regions; and
- Facilitate Development and renewal of community infrastructure.

The first two outcomes comprise the Agency's core mandate, while the third corresponds to a special mandate.

Strategic outcome #1

The first strategic outcome targeted is enterprise development. Enterprises are the prime engine of economic development and wealth creation. The growth of enterprises which innovate and export has a particularly stimulating effect on economic development and lasting employment growth. The Agency works notably with small and medium-sized enterprises (SMEs) and non-profit organizations that provide services for enterprises. For this strategic outcome, the Agency's main priorities concern the establishment of strategic enterprises, enterprises' competitiveness and development of small enterprises. The following table presents the different priorities associated with the first strategic outcome.

STR	ATEGIC OUTCOME #1: Foster enterprise development				
PRIO	RITIES				
1.1	General information and awareness				
1.2	Establishment of strategic enterprises				
1.3	B Enterprises' competitiveness				
	1.3.1 Competitiveness ó Ne w business practices				
	1.3.2 Competitiveness ó Inno vation in processes, equipment and products				
	1.3.3 Competitiveness 6 Commer cialization				
1.4	Development of small enterprises				

Strategic outcome #2

Since enterprises need an environment conducive to their development, the second strategic outcome concerns improving the environment for economic development of the regions. In this case, the Agency interacts in particular with the key economic agents in the different regions of Quebec, such as agencies providing specialized services for their regional milieu and managers of assets with an economic role, tourist attractions and pre-commercial research laboratories, for instance. With regard to this strategic outcome, the Agency's priorities concern local capability to energize development of the local economy, economic enhancement of regional development assets, and development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages. The following table presents the priorities associated with the second strategic outcome targeted by the Agency.

STRATEGIC OUTCOME #2: Contribute to improving the environment for economic development of the regions of Quebec

PRIORITIES

- 2.1 Local capability to energize development of the local economy
- 2.2 Economic enhancement of regional development assets
- 2.3 Development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages

Strategic outcome #3

Since infrastructure is essential to a region's economic vitality, enterprises' operations and residents' quality of life, the third strategic outcome concerns development and renewal of community infrastructure in the different regions of Quebec. The Agency works toward this third strategic outcome in co-operation with the Government of Quebec, intermunicipal boards and municipalities.

This final strategic outcome reflects a special mandate, namely, responsibility for implementation of the Infrastructure Canada Program in Quebec, entrusted to the Agency by the Government of Canada. The following table presents the priorities associated with the Agency's third strategic outcome.

STRATEGIC OUTCOME #3: Facilitate development and renewal of community infrastructure

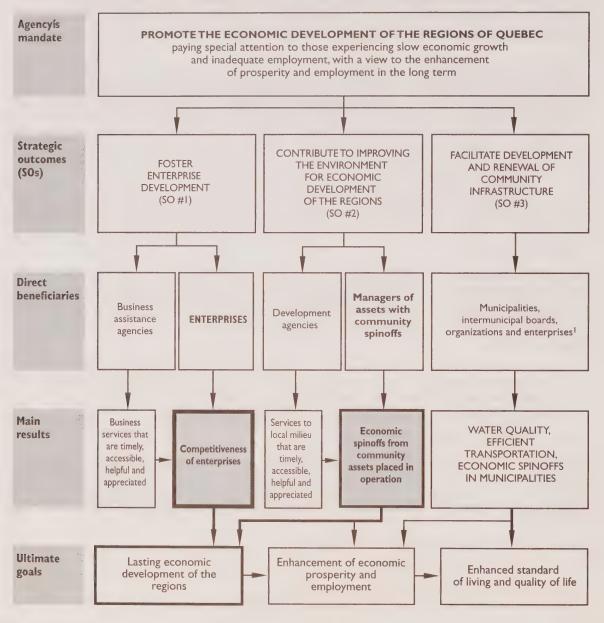
PRIORITIES

- 3.1 Drinking water and wastewater infrastructure
- 3.2 Local transportation infrastructure
- 3.3 Projects with urban or regional economic impact

Agency overview

The Agency's strategic outcomes are shown in the following diagram. The first two strategic outcomes are directly associated with the Agency's core mandate. This diagram illustrates how the pursuit of these strategic outcomes enables Canada Economic Development to contribute to fulfilment of its mandate. It also shows how the Agency plays an active role in enhancing economic prosperity and job creation in the regions, two fundamental aspects of Quebecers' standard of living.

Mandate, strategic outcomes and ultimate goals



Note:

¹ Municipalities, intermunicipal boards, non-profit organizations and enterprises receive Agency funding through the Government of Quebec.

Regional intervention strategies

To work on enterprise development and improvement of the environment for economic development, the Agency has set up a forward-looking Regional Intervention Strategy (RIS) in each region of Quebec. These strategies build significantly on innovation and are geared to the development context specific to each region. Made to measure so as to enhance each region's potential, these strategies build on their economic strengths, local industrial and institutional fabric, competitive advantages and niches of excellence (for instance, aluminum processing in Saguenay—Lac-Saint-Jean, the mining industry in Abitibi, the marine sector in Eastern Quebec, or optics-photonics in Quebec City). The regional intervention strategies were developed through a process of consultation and dialogue with, and mobilization of, regional economic agents. They enable each region, as it were, to specify how it will be able to use Agency programs and services to achieve maximum results.

Nature of intervention (outputs)

The Agency elicits, accompanies and supports the completion of economic development projects whose implementation proper lies with the economic development players receiving its assistance.

Contribution and grant programs in effect as of March 31, 2003

The Agency's support for economic development players primarily takes the form of contributions² or grants under the following programs:

- programming relative to the Agency's core mandate contributing to attainment of the first two strategic outcomes targeted:
 - Program of assistance for development of SMEs in Quebec (IDEA-SME)
 - Regional Strategic Initiatives (RSI) Program
 - Community Futures Program (CFP)
 - Canadian Support Program for the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine Economy
 - Special Coastal Quebec Fund (CQF) (terminated March 31, 2003);
- programming relative to the special mandate entrusted to the Agency by the Government of Canada contributing to attainment of the third strategic outcome targeted:
 - Infrastructure Canada Program (2000)
 - Canada Infrastructure Works (1994).

Appendix I may be consulted for a brief description of the Agency's financial assistance programs, and the following address: www.dec-ced.gc.ca may be visited to review their contribution to each intervention priority.

Agency overview

² Contributions awarded by the Agency are repayable when the recipient's activities are commercial and non-repayable in the case of non-profit organizations, for instance.

Alongside its financial support, the Agency guides development players and project promoters by facilitating their access to timely information, raising their awareness of the development issues affecting them, and pointing them toward networks of competent resources in line with their specific needs. It also supports them by providing them with advice and other forms of guidance in order to foster their projects' success.

Appendix I briefly describes non-financial support. Much of this support may be provided by Agency personnel as well as by non-profit organizations in the Agency's network of collaborators.

Network of collaborators

The Agency has developed, among development players, a network of collaborators in each region of Quebec with which it works in synergy to implement its intervention strategy.

Often the Agency's action on development is carried out through business assistance agencies or development agencies that the Agency helps to finance. The Agency's network in the regions of Quebec helps it not only to extend its reach in the province and implement its intervention framework, but also to stay well-informed as to the evolving challenges of Quebec SMEs and regional issues.

The Agency works with more than 100 local organizations, many of which have the mandate to provide specialized services to regional enterprises. Many organizations work with volunteer networks and reflect citizens' desire to play a major role in economic development. For instance, the Community Futures Development Corporations (CFDCs), Business Development Centres (BDCs) and Community Economic Development Corporations (CEDCs) can count on the involvement of a vast network of volunteers in the different regions of Quebec.

Many other examples of co-operation should be emphasized. The Agency works closely with Montreal's World Trade Centre and a network of regional export-assistance organizations to contribute to the attainment of national objectives for development of international markets. The Agency also works with the *Association de la recherche industrielle du Québec* (ADRIQ) and the *Ordre des ingénieurs du Québec* (OIQ) to promote innovation in enterprises. The *Groupement des chefs d'entreprise*, the *Manufacturiers et exportateurs du Québec*, various trade associations and the boards of trade and chambers of commerce are just some of those working with the Agency.

The Agency works dynamically and in close co-operation with several departments and agencies of the Government of Canada to foster implementation of initiatives, using a complementary approach that builds on each organization's specific expertise. Especially close co-operation has been instituted through such co-ordination mechanisms as Team Canada and the Canadian Technology Network (CTN). The Agency also works with the National Research Council Canada (NRC), a member of the Industry Portfolio, Environment Canada, Canadian Heritage (including Parks Canada), Transport Canada, Fisheries and Oceans Canada, Natural Resources Canada (including Forestry Canada), and many others.

In some cases, other federal departments or agencies act as prime contractors for projects which, in line with the Agency's regional intervention strategies, appear to have the most strategic impact on a region's economic development. For instance, Canada Economic Development and the NRC are working together to set up the Aluminum Technology Centre in Saguenay and to establish the Aerospace Manufacturing Technology Centre in Montreal, as well as jointly supporting the Biotechnology Research Institute, also located in Montreal.

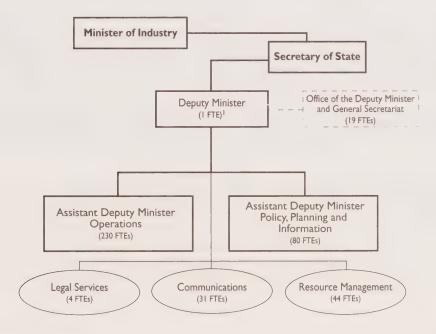
In the case of programs corresponding to its core mandate, the Agency co-operates on a case-by-case basis, without any formal framework, with several Quebec government departments and agencies to foster implementation of development projects when they correspond to the priorities of the Government of Canada, the Agency and the local economic milieu. In this context, projects supported by the Agency are frequently also backed by the Quebec government, other Government of Canada departments and agencies, or municipal authorities. Moreover, in the case of the Infrastructure Canada Program, a formal co-operation agreement was signed with the Quebec government.

Resources

Human resources and corporate structure

To intervene vis-à-vis economic development players and work toward attainment of planned strategic outcomes, the Agency had in 2002-2003 the equivalent of 409 full-time employees in 14 business offices across Quebec, an office in Gatineau ensuring liaison with the federal government and a Head Office in Montreal. A list of business offices may be consulted in Appendix V, or on the Web at www.dec-ced.gc.ca under "Programs".

Economic Development Agency of Canada organization chart



Note:

1 FTE: Full-time equivalent

Agency overview

Financial resources

For fiscal year (FY) 2002-2003, the Agency's contribution and grant expenditures stood at \$277.8 million, while operating expenditures amounted to \$42 million.

The following table presents the breakdown of contribution and grant expenditures for the 2000-2001 to 2002-2003 fiscal years for each planned strategic outcome.

ACTUAL EXPENDITURES BY STRATEGIC OUTCOME		2000-2001		2001-2002		2002-2003	
over the past three fiscal years	\$M	%	\$M	%	\$M	%	
Core mandate:							
Foster enterprise development Contribute to improving the environment for economic development of the regions		57	72.0	47	123.1	51	
		43	81.2	53	116.5	49	
Subtotal	139.3	100	153.2	100	239.6	100	
Special mandate: Facilitate development and renewal of community infrastructure ¹		-	21.9	-	38.2	-	
Total	149.5	-	175.1	100	277.8	ao	

Note:

With regard to its core mandate, actual expenditures made by the Agency in 2002-2003 stood at \$123.1 million (51%) for fostering enterprise development and \$116.5 million (49%) for contributing to improving the environment for economic development, for a total of \$239.6 million. As to its special mandate, the Agency spent \$38.2 million to facilitate development and renewal of community infrastructure.

Comparing actual expenditures for FY 2002-2003 with those made in 2001-2002, the percentage breakdown reveals an increase in expenditures in 2002-2003 in favour of enterprise development, from 47% to 51%.

Appendix II provides further detail concerning the Agency's financial performance for FY 2002-2003.

¹ Includes expenditures associated with the Infrastructure Canada Program (2000) and related management expenses, as well as residual expenditures from the Canada Infrastructure Works Program (1994).

PERFORMANCE INFORMATION

Section plan

The *Performance Information* section constitutes the core of Canada Economic Development's Performance Report. It contains data on the Agency's outputs and main results, as well as certain documented medium-term results.

This section is divided into four subsections. The Introduction provides readers with some keys to guide their analysis of the results presented; it briefly presents the methodology and its limitations, a topic developed in greater detail in Appendix III. The second subsection depicts the context prevailing at the start of the decade, which had an impact on the Agency's results with respect to economic development of the regions of Quebec. The following subsection profiles Agency interventions and how they evolved from 2000-2001 to 2002-2003. This subsection shows the scale of the adjustments the Agency made to its activities to realize more rapidly the commitments it had made in its previous Reports on Plans and Priorities (RPPs) and place greater emphasis on innovation, the knowledge economy and communities experiencing adjustment difficulties. The fourth subsection provides the Agency's results as observed on March 31, 2003. This subsection first gives a performance overview, followed by a detailed review of outputs and short- and medium-term results for each of the three strategic outcomes. The performance review under each strategic outcome starts with an overview, followed by a reporting on each priority specific to the strategic outcome under review.

Introduction

The Agency carries out its activities in the spirit of the Government of Canada's management framework: *Results for Canadians*. As a results-oriented organization, each year it tries to improve its management and measurement tools in order to perform ongoing monitoring of the impact generated by completion of projects for which it provides support. In a perspective of sound management of public funds and judicious spending, the information generated by continuous monitoring of results enables the Agency to adjust its intervention and respond dynamically to the development opportunities specific to each region.

For instance, to illustrate the importance placed by the Agency on continuous monitoring of results, managers conducted a strategic reflection exercise based on the results contained in the 2001-2002 Performance Report when setting their priorities for the current fiscal year. The observations and conclusions arising from this strategic reflection exercise thus gave fuel to Agency senior management's decision-making with regard to the selection of major strategic priorities, which then found their way into the 2003-2004 Report on Plans and Priorities.

Performance information

Interpretation of results and reference bases for reporting

Interpretation of results

The Agency is a results-oriented organization targeting economic development. But the very nature of the economic development process involves the long term. This report presents only short-term results, along with some medium-term results. As the Performance Report is a yearly follow-up document, the report and its underlying methodology lack the hindsight required to document long-term results, so the report presents only part of the results which Agency intervention helps generate. But ripple effects, which spread and grow over time, are the main results targeted by Agency action and cannot be shown in this report. For a more accurate idea of the economic development results obtained, it is necessary to refer to the evaluation reports on Agency intervention. Numerous reports have been produced over the past few years, and they provide a wealth of information.

The results presented in this report must be interpreted in light of the following observations. First, the Agency's mandate is to promote economic development, that is, support and accompany the completion of economic development projects in Quebec. The implementation or actual achievement of economic development lies with enterprises and local and regional stakeholders, who themselves design and bring into reality the projects supported by the Agency. The result is great interdependence between, on the one hand, the drive of all the players involved and, on the other hand, the Agency's level of activity and results, over which it consequently does not have absolute control. In fact, while the Agency takes a proactive approach and works to mobilize development players, it is clearly they who decide on the projects they put forward, those they end up carrying out, the timetable they follow, and the projects they abandon along the way.

Moreover, the Agency's support for the funding of a project generally corresponds to no more than a fraction of its total cost; in this way, the Agency encourages the implementation of the project which, in a large number of cases, also benefits from support from other stakeholders. Although the results obtained from completion of the project are a consequence of the support from the Agency, they cannot be fully attributed to the Agency's contribution alone.

The following facts may influence the picture of the Agency's performance with regard to its prior commitments.

In early 2002, when establishing the commitments presented in its 2002-2003 Report on Plans and Priorities, owing to the information-gathering practices and tools in place, the Agency had only partial information available on the results of its activities. This being the case, it likely underestimated its commitments with regard to its real aptitude and potential to attain results.

Over the past few years, as well as improving its performance capability in terms of results, the Agency has significantly upgraded its ability to monitor its achievements and gather information on the results of its interventions. Hence, it now has more information on results, and this can therefore apply results-oriented management effectively and report more comprehensively on its achievements.

Reference bases for presenting performance

Two reference bases are used in this report to illustrate the Agency's achievements and its performance. On the one hand, to present the Agency's main outputs, that is, services provided by the Agency to attain the planned results, the reference base used is that of new financial contribution agreements approved during the fiscal year.

On the other hand, when the time comes to present the main results observed as of March 31, 2003, the reference base used is that of projects in progress, that is, projects for which an expenditure was made during FY 2002-2003. In fact, to be able to report results for a project, that project has to have been the subject of an expenditure, which justifies the completion of work that can lead to results. Thus, this reference base contains projects in progress that may have begun, continued or ended in 2002-2003; some of these projects were still in the process of implementation as of March 31, 2003 and will be completed during subsequent fiscal years.

Some terminology...

*** OUTPUTS:** Direct products or services provided by the Agency to economic development agents

BASELINE AND TERMS USED

- New contribution agreement
 means an agreement reached between the Agency
 and a development agent during a given fiscal year
 for implementation of a project.
- Financial assistance approved means the amount of money subject to a contribution agreement between the Agency and a development agent. This amount constitutes a financial commitment from the Agency toward a development agent that may be spread over several years.
- ▲ **RESULTS:** Consequences attributable in whole or in part to the products and services provided by the Agency.

BASELINE AND TERMS USED

- Project in progress means a project that has been subject to an expenditure during a given fiscal year.
- Expenditure means an amount of money spent within the framework of a project in progress following a request for payment from a development agent.

These two reference bases are not mutually exclusive. Many new contribution agreements approved during FY 2002-2003 were the subject of an expenditure — pointing to the start of a results chain — and are therefore included in the projects in progress for which this document reports on results observed. Appendix III explains the scope and limitations of the methodology used to generate the information contained in this report.

Performance context

Economic context

Whether at the global, national provincial or regional level, the economic context is one of the factors that influence the Agency's interventions in the economic development sphere and, as a consequence, the attainment of results.

Major changes from the planning context

Compared with what was anticipated in the Agency's 2002-2003 Report on Plans and Priorities, the Quebec economy performed better than expected following September 11, 2001, thus helping the Agency achieve its goals. Some unforeseen events did occur, notably the softwood lumber dispute with the United States starting in May 2002 and the elimination of certain duties on textile and clothing products, leading to quick action from the Agency in these sectors.

Overall situation

After a slight cooling period in 2001, the gross domestic product (GDP) of the Quebec economy rebounded in 2002, with real growth of 4.3%. This was on top of 1.1% growth between 2000-2001 and 4.7% in the previous period. But Quebec's GDP accounted for only 21% of Canada's GDP in 2002, the relative size of the Quebec economy having decreased constantly for several decades. Small and medium-sized enterprises (SMEs) are an important component of Quebec's economy and the principal target group for many of the Agency's initiatives. SMEs account for some 29% of value-added manufacturing in Quebec.

The strong overall performance of the Quebec economy was also noticed in the labour market. The average annualized employment count for 2002 was 3,592,700, up an impressive 3.3% from 2001. SMEs are a vital component of the labour force as they account for 43% of all employment in the province. Gains were made in both full-time and part-time work. The increase was also spread among several industries, with manufacturing, educational services and professional, scientific and technical services reporting the strongest employment gains.

These strong results helped lower the unemployment rate in 2002 to 8.6%, one percentage point higher than the national average, but the second lowest rate Quebec has seen in a long time. Even the fact that there were more unemployed people in Quebec, up 1.6% in 2002 from 2001, can be interpreted as a positive sign in that it indicates more people were entering, or more importantly returning to, the labour force in the hopes of finding that job which had long eluded them. Quebec's low participation rate continuously increased throughout 2002, reaching 65.9% in December, an all-time high, but still 1.6 percentage points below the national rate.

Another area of clear improvement in the Quebec economy was found in the level of investment in the province. Over the past several years, Quebec has represented only 19% of total national investment, or less than its share of GDP. After slow but steady growth in investment across the province in 2000 and 2001, 2002 saw a solid gain in this regard. The total of public and private investment jumped 8% between 2001 and 2002, well above the national increase of 2%. Construction activities, strongly buoyed by the robust market for new residential buildings, as well as machinery and equipment creation were equally responsible for this growth. Expenditures on new equipment are important for SMEs, which, to meet the growing objective of staying competitive, have to invest in newer, more productive equipment. Several interventions undertaken by the Agency are directed specifically at SMEs to help them increase their productivity.

Regional perspective

The regions posting the strongest employment performances included Quebec City, Chaudière-Appalaches, Mauricie and Centre-du-Québec. But some administrative regions remained in more dire circumstances than others. The 2002 unemployment rate in a number of regions stood well above the national average, with Mauricie (11.4%) and the outlying regions, namely Gaspésie (21.2%), Saguenay—Lac-St-Jean (12.2%), Côte-Nord—Nord-du-Québec (10.9%), Abitibi-Témiscamingue (10.8%) and Bas-St-Laurent (10.4%) all remaining above 10%. These regions, with their local economies heavily dependent on natural resources, sustained substantial losses owing to many different factors. The cod moratorium in the early 1990s and other reductions in fishing quotas have hurt the maritime regions of Côte-Nord and Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine. Similarly, the closing of several mines as a result of depletion of minerals in certain areas and falling market prices in others has hurt Nord-du-Québec, Gaspésie and Abitibi-Témiscamingue considerably. Finally, the American criticism of and complaint against softwood lumber practices and the resulting reduction in international trade of softwood lumber have had a strong negative impact on several of these regions. This problem comes on the heels of other difficulties experienced by this industry and its related spinoff sectors, many of which form the core business in smaller towns. The Gaspé town of Chandler, for example, continued to suffer from the 1999 closure of a pulp and paper mill.

Performance information

Although Montreal is considered the engine of the Quebec economy, in reality the Montreal Census Metropolitan Area (CMA) relies heavily on the areas outside the Island of Montreal to maintain its performance. The administrative region, composed solely of the Island of Montreal, performed under the provincial averages in many employment indicators. Employment growth for the Island of Montreal was less than the provincial average, and the region's employment rate ended 2002 a full 2 percentage points behind the provincial average. The Montreal CMA performed better than the Island by itself, but in comparison with other major CMAs across the country, Greater Montreal again fell behind in many indicators. The Montreal CMA posted a higher unemployment rate (8.5%) in 2002 than Toronto (7.4%) and Vancouver (7.9%). In terms of employment rate, the labour market is weaker in Montreal (61.4%) than in Toronto (64.8%) and Calgary (71.6%).

In 2000, the Montreal region also recorded a 6.8% decrease in its level of investment, arising from a 13.5% drop in private sector investment. Substantial rises in total investment were, however, found in some of the more remote regions of Quebec, with Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine, Nord-du-Québec and Côte-Nord all posting increases of at least double the provincial rate. Moreover the share of expenditures on machinery and equipment was also higher in those regions than the provincial average.

Innovation and productivity

Quebec continued to lead the Canadian research and development pack in 2000, posting the highest provincial ratio of gross expenditures on R&D (GERD) to GDP, as it had for the previous ten years. Research and development is important for Quebec to stay competitive in the global economy, where new ideas or procedures can either improve productivity or create a new demand from a modified product. Not only is Quebec's GERD/GDP ratio the highest among the provinces, but it also tops the rates of many larger economies such as France and Great Britain. Quebec accounted for 26% of total Canadian R&D spending in 2000, slightly higher than its share of national GDP. When only the private sector contribution to R&D is considered, Quebec's contribution to the national level jumps to 33.5% for 2000.

Innovation, research and development and the use of high-knowledge technology have allowed Quebec to place greater importance on high-technology products in its economy than the national average. In 2000, over 32% of Quebec exports were produced under high-technology manufacturing, compared with only 14% across the nation.

SMEs on the other hand do not follow this trend, as they often lack the resources to adapt their more traditional production methods to high-technology processes. SMEs levels of participation in electronic commerce still leave room for improvement, and they are more heavily concentrated in low-skilled labour. Despite the heavy costs associated with R&D, and the uncertain return, the Agency remains committed to promoting R&D and demonstrating its importance for SMEs. Through R&D, SMEs can help develop a niche market, they can become more productive and better able to compete internationally. They can become important contributors through subcontracting for larger, global companies looking for the newest technologies for their products. The Agency attaches a high level of importance to the promotion of innovation in Quebec, contributing all along SMEs' innovative path from development to testing and experimentation to marketing of products and services.

Exports

Although the Quebec economy performed strongly after the events of September 11, 2001, the economy of our largest trading partner suffered heavily, resulting in lower demand for Quebec goods. With 85% of Quebec exports destined for the United States, international exports were hard hit by the situation south of the border. Indeed, exports to the U.S. fell 5.4% between 2000 and 2001, accounting for the 4.4% decrease overall in Quebec exports in this period, and another 4.8% between 2001 and 2002 (during which the total fell 3.9%).

As Montreal accounts for the majority of products exported, this situation also contributed to Montreal's woes. The higher duties arising from the softwood lumber crisis also factored into the reduction in exports of this product, thus hurting the economies of the remote, natural resource-based regions.

Entrepreneurship

The level of entrepreneurship is another major aspect of the Quebec economy with regard to which the Agency has a significant role to play. Although Quebec has been considered one of the provinces with a higher-than-average level of small and medium-sized enterprises (in terms of percentage of total employment within the province), the rate of creation of SMEs has fluctuated substantially in recent years, and in fact for the past few years Quebec has found itself below the national average in terms of startup SMEs. Moreover, 26% of startup SMEs in Quebec are involved in primary sector activities compared with only 12% in the rest of Canada. While the economy as a whole is moving toward service (tertiary) activities, only 13% of SMEs in Quebec are involved in that sector, as against 28% elsewhere in Canada.

Performance information 21

Business risk management

Over the past few years, the Agency has identified and updated a series of business risks that may influence the attainment of results under its mandate. To reduce the likelihood of their occurrence and equip employees to manage these risks more effectively, the Agency has implemented a risk management strategy comprising different measures, including a pilot project. The Agency improves its risk management practices on an ongoing basis.³

Implementation of a new financial and program information system

Early on in 2002-2003, the Agency implemented a new in-house financial and program information system, and this could have had an impact on its performance. This new information system integrates all the Agency's business processes, and required training for all Agency staff.

During the first months after the system came on stream, considerable adaptability was required from Agency employees. The system is now positively implemented, allowing the Agency to ensure continuity in service delivery to beneficiaries and to attain the planned results.

After one year of use, the financial and program information system is in place and, while adjustments have been needed to make it more user-friendly and consistent with users' needs, Agency staff are now in a position to use it effectively in the performance of their duties. In the medium term, the information generated by this system should to some extent enable the Agency to increase its effectiveness with respect to management and co-ordination of its activities, as well as facilitating decision-making.

Agency intervention (outputs) — profile and developments

This section profiles the Agency's intervention with regard to its three main strategic outcomes for FY 2002-2003. Trends in Agency interventions are then described with respect to some of the intervention priorities it had set for itself in its last three Reports on Plans and Priorities.

Profile of intervention in 2002-2003

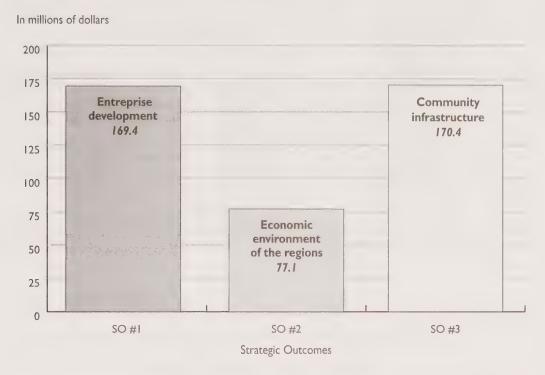
In 2002-2003, in order to contribute to the economic development of the regions of Quebec, the Agency analysed and approved numerous new applications for financial assistance.

Thus, for the three strategic outcomes, the Agency approved 1,075 new contribution agreements with development players, representing financial assistance in excess of \$416 million. This sum will be disbursed over several years, as and when the projects subject to these agreements are completed.

The subsection on Modern Comptrollership in Section IV provides further information on integrated risk management at the Agency.

The following figure presents, by strategic outcome, the financial assistance approved during 2002-2003.

Financial assistance approved in 2002-2003, by strategic outcome



Under the first strategic outcome, 544 new contribution agreements were approved, 232 under the second and 299 under the third strategic outcome.

From the figure above, it may be seen that the financial assistance approved under the Agency's core mandate (for the first two strategic outcomes alone) stood at \$246.5 million. Financial assistance approved for strategic outcome #1 amounted to \$169.4 million (69%), while assistance approved for strategic outcome #2 totalled \$77.1 million (31%).

Among explanations for the difference between the first two strategic outcomes in terms of the number of new contributions is the high number of projects under the priority in the strategic intervention framework concerning innovation in equipment, processes and products, namely, 186 new contributions approved out of the total of 544 new contributions. As to financial assistance, the \$80-million contribution for the *Papiers Gaspésia* project in Chandler, in the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine region, largely explains the magnitude of the first strategic outcome.

As to the third strategic outcome, the Agency's special mandate, 299 new contribution agreements were approved. These agreements represent a total of \$170.4 million in approved assistance.

Performance information 23

Developments in intervention priorities from 2000-2001 to 2002-2003

A review of the Agency's last three reports on plans and priorities (2000-2001, 2001-2002 and 2002-2003) reveals changes in its intervention priorities reflecting needs and the socio-economic context. The adjustment of the Agency's intervention priorities over the years demonstrates its concern to meet the needs of the different regions of Quebec, and the variation in the level of intensity and the nature of its intervention illustrates its ability to meet the situational and structural challenges associated with regional economic development in Quebec.

First, the 2000-2001 Report on Plans and Priorities was the first to state the Agency's concern with Improvement of the environment for economic development of the regions. In the following year's report, in 2001-2002, the Agency announced its intention to allocate its financial resources equally between Enterprise development and Improvement of the environment for economic development of the regions. Then in 2002-2003, following the transfer to the Agency of the balance of the Canada Jobs Fund (CJF), the targeted breakdown of funding between the two main areas of intervention was set at 60% for Enterprise development and 40% for Improvement of the environment for economic development.

Second, the Agency chose to allocate in 2002-2003 the additional funds transferred from the CJF in order to intensify its interventions in the area of innovation and the knowledge economy by emphasizing *Enterprise development*.

Third, in 2000-2001 and 2001-2002, a number of the Agency's intervention priorities were focussed on the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine region. In 2002-2003, these priorities were extended to regions experiencing difficulty adjusting to the new economic context.

The following sections describe developments in the Agency's interventions for each of its intervention priorities.

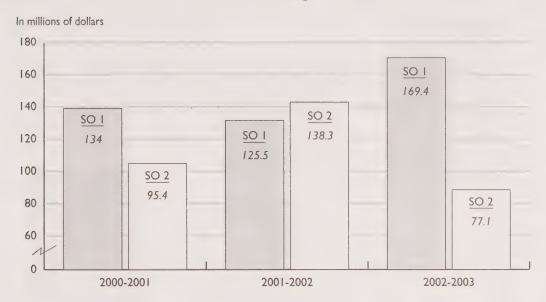
From Improvement of the environment for economic development to Enterprise development. The figure on the following page shows the breakdown of financial assistance approved for

The figure on the following page shows the breakdown of financial assistance approved for new contribution agreements by the Agency over the past three years, for the first two strategic outcomes.

A comparison of results for 2000-2001 and 2001-2002 shows that the Agency modified its intervention to reflect the priorities announced in its previous RPPs. As to FY 2002-2003, a larger proportion of its financial resources were allocated to strategic outcome #1, Enterprise development, than to strategic outcome #2, Improvement of the environment for economic development. The emphasis placed on projects associated with corporate innovation partly explains this observation.⁴

⁴ This observation is also explained by the support for the Papiers Gaspésia inc. project.

Financial assistance approved over the past three fiscal years for the first two strategic outcomes



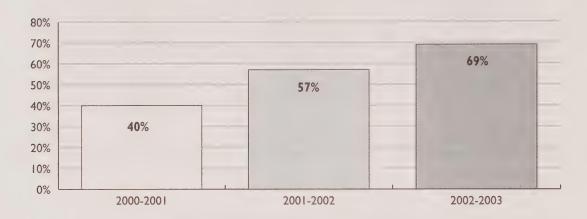
Increased intervention in the field of innovation and productivity

The Agency contributes to the Government of Canada's priorities through its action in the different regions of Quebec. The Government of Canada places emphasis on innovation and the knowledge economy to ensure economic growth for Canadians.

The figure on the following page presents the relative share of the financial assistance approved over the past three fiscal years for new contribution agreements in the area of innovation under the IDEA-SME and RSI programs, including funds transferred to the NRC.

A comparison of the past three fiscal years shows that the Agency significantly increased the proportion of its financial assistance for projects associated with innovation (including transfers of funds to the NRC). The relative share of financial assistance provided for projects associated with innovation rose from 40% in 2000-2001 to 57% in 2001-2002, and reached 69% in 2002-2003.⁵

Financial assistance provided for innovation-related projects as a percentage of total financial assistance approved under the IDEA-SME and RSI programs, including funds transferred to the NRC



Intervention in regions experiencing adjustment difficulties

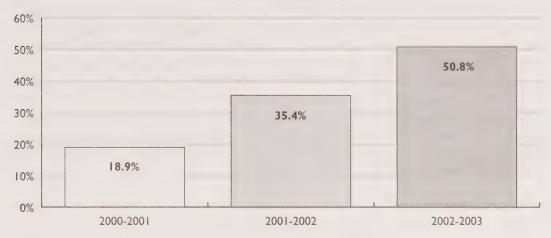
The Agency has always been concerned, in line with its mandate, to pay special attention to regions experiencing slow economic growth and inadequate employment.

Over the past three fiscal years, the Agency has devoted a growing share of its financial resources to the "outlying" regions. In 2000-2001, 18.9% of the financial assistance approved was allocated to intervention in the outlying regions, compared with 35.4% in 2001-2002 and 50.8% in 2002-2003. The substantial increase in 2002-2003 is attributable to the contribution (\$80 million) for implementation of a major project in the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine region. The figure on the following page illustrates this observation.

The Agency's intervention in the innovation field includes that approved under the IDEA-SME and RSI programs, as well as transfers of funds to the NRC. To calculate percentages, the total of the financial assistance approved by the Agency for innovation and transfers of funds to the NRC for innovation projects was divided by the total of all financial assistance approved by the Agency and all transfers of funds to other government departments. Transfers to the NRC in 2000-2001 include contributions totalling \$50 million for establishment of the Aerospace Manufacturing Technology Centre (\$25 million) and the Aluminum Technology Centre (\$25 million), as well as financial participation of \$3 million in the Industrial Research Assistance Program (IRAP). In 2001-2002, the Agency transferred a further \$3 million to the NRC's IRAP program. As to FY 2002-2003, \$3 million was transferred to the NRC for expansion of the business incubator at the Biotechnology Research Institute, and a further \$3 million was transferred to fund the IRAP program. New contribution agreements under the third strategic outcome, the Agency's special mandate, were excluded.

⁶ Support for the Papiers Gaspésia inc. project.

Financial assistance approved in outlying regions over the past three fiscal years



Focussing on one of the regions experiencing difficulties adjusting to the new economic context, Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine, the following table shows that the Agency's financial effort increased substantially from 2001-2002 to 2002-2003. In fact, financial assistance approved climbed from \$13.3 million to \$87.9 million, and the total value of projects subject to a new contribution rose \$495.6 million to hit \$525 million.

TRENDS IN AGENCY INTERVENTIONS (OUTPUTS) IN THE GASPÉSIE—ÎLES-DE-LA-MADELEINE REGION	2000-2001	2001-2002	2002-2003	Total 2000-2003
Number of new contribution agreements	60	98	81	239
Financial assistance approved (in millions of \$)	6.7	13.3	87.9	107.9
Percentage of total financial assistance approved	2.9%	5.0%	35.7%	-
Total value of projects subject to a new contribution (in millions of \$)	18.3	29.4	525.0	572.7

Overall performance

Main outputs generated during FY 2002-2003

During the 2002-2003 fiscal year, the Agency approved 1,075 new contribution agreements. Its staff also followed up on 1,911 agreements associated with projects in progress. Through its delivery of non-financial support, the Agency also guided a large number of economic development players in the design and implementation of their projects, and the Agency helped local economic agents energize their regions' economic development. Delivery of non-financial support by the Agency represents a large number of outputs (Appendix I presents the range of the Agency's non-financial support); the table below presents, however, only one of the Agency's main outputs in the area of financial support, in view of the very little information available in that regard.

OVED	AII	PERF	S D L A A	NICE
OVER	Δ II	PEREC)KMA	NIC.E

AGENCY'S MAIN OUTPUT IN TERMS OF FINANCIAL SUPPORT NEW CONTRIBUTION AGREEMENTS APPROVED IN 2002-2003

New contribution agreements by strategic outcome and category of beneficiary development players:	Number of new agreements	Financial assistance approved (in millions of S	
SO #I- Enterprise development	544	169.4	
- Business assistance agencies	195	44.6	
- Enterprises	349	124.8	
SO #2- Improvement of the environment for economic development of the regions	232	77.1	
- Development agencies	135	22.5	
- Managers of assets with community spinoffs	97	54.6	
Subtotal (Agencyís core mandate)	776	246.5	
SO #3- Development and renewal of community infrastructure (special mandate)	299	170.4	
TOTAL (all three strategic outcomes)	1,075	416.9	
Resources used by the Agency in 2002-2003 to produce all its of (financial and non-financial support):	utputs		
Operating budget (in millions of \$)	42		
Number of employees expressed as full-time equivalent (FTE)	409		

Note: This table does not report on the Agency's other outputs in terms of financial support, or on outputs in terms of non-financial support.

Main results observed as of March 31, 2003

The following table provides an overview of the main short- and medium-term results documented with respect to projects in progress in 2002-2003, that is, those for which an expenditure was made by the Agency during that fiscal year.

OVERALL PERFORMANCE MAIN RESULTS OBSERVED AS OF MARCH 31, 2003 **ASSOCIATED WITH OVERALL PROJECTS IN PROGRESS DURING FY 2002-2003** Number of projects in progress for all three strategic outcomes: 1,911 MAIN SHORT- AND MEDIUM-TERM RESULTS ASSOCIATED WITH PROJECTS IN PROGRESS! Indicator of promotion of economic development ■ Total value of projects in progress (total cost, irrespective of funding source)² \$3.4 billion Indicators of enterprises' competitiveness ■ Proportion of respondent enterprises stating a sales increase³ 65% Average sales increase as stated by respondent enterprises \$718,000 Indicator of customer satisfaction (quality of services in general) 93% Expenditures committed by the Agency to encourage the completion of projects in progress and generate the results shown above ■ Total value of financial assistance approved by the Agency⁴ \$831 million ■ Leverage effect on enterprises⁵ \$1 -> \$4.26 Incentive effect of financial assistance approved⁶ Proportion of beneficiaries who stated that they would not have completed their projects without Agency assistance (completion effect) 73% Among the beneficiaries who stated that they would have completed their projects: Proportion of beneficiaries who stated that they would not have completed their projects within the same timeframe without Agency assistance (acceleration effect) 61% Proportion of beneficiaries who stated that they would not have completed their

Notes:

Part of the medium-term results and most of the long-term results generated by the Agency's intervention are not shown in this report, which thereby underestimates the scale of the results of projects where Agency assistance made implementation possible. As the Departmental Performance Report is a yearly follow-up document, the report and its underlying methodology lack the hindsight required to document ripple effects, which spread and grow over time. But ripple effects are the main results targeted by the Agency's action. Evaluation reports on the Agency's intervention should be referred to for a more complete picture of the scale of the economic development results achieved.

projects on the same scale without Agency assistance (increased-scale effect)

71%

Notes (cont'd):

- 2 The total value of projects in progress is the indicator of the financial effort invested by all economic development players, irrespective of funding source, to carry out projects with which the Agency was associated during FY 2002-2003.
- Enterprises contacted for the Agency's annual survey whose project is completed who stated that their sales had increased. The annual survey questions on this topic were as follows: (a) Did the project funded by Canada Economic Development enable your enterprise to increase its sales? (197 respondents out of a total of 301; 65.4%), and (b) By approximately how much did your sales increase (\$ CAN) as a result of this project? (181 respondents out of a total of 197; total increase = \$129,967,000).
- This indicator measures total expenditures to which the Agency is committed under the IDEA-SME, RSI, CFP and special CQF programs, the Canadian Support Program for the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine Economy and the Infrastructure Canada Program for projects whose outcomes are presented in this report, that is, projects in progress in 2002-2003. Since many of these projects were active prior to FY 2002-2003 or will remain active in subsequent fiscal years, total expenditures to which the Agency is committed for projects being reported on exceed actual expenditures incurred for the same projects in 2002-2003. Generally speaking, more than 40% of projects are completed within a 12-month period. Only 35% of projects are spread over 12-24 months, while fewer than 25% are spread over more than 24 months.
- This indicator exclusively concerns contributions provided by the Agency to SMEs in the context of certain priorities (see below for a description of the *Establishment of strategic enterprises*; *Competitiveness Innovation in processes*, *equipment and products*; and *Competitiveness Commercialization* priorities); in those cases, the Agency seeks a "leverage effect" from its contributions, i.e., to ensure that each dollar invested by the Agency generates the highest possible direct investment from SMEs. This indicator is calculated by dividing (a) the total value of corporate projects in progress during FY 2002-2003 by (b) the total amount of contributions approved by the Agency for those projects, excluding the Agency's relative share (\$1).
- The proportion of recipients having completed their projects who stated that they would not have been able to complete their projects without Agency assistance was 72.7% (or 213 out of a total of 293 respondents). Among respondents who said they would have been able to carry out their projects without Agency financial support (27.3%, or 80 out of a total of 293 respondents), 71.3% (n = 57) stated that they would not have been able to see through their projects on the same scale, while 61.3% (n = 49) responded that they would not have been able to complete their projects within the same timeframe without financial assistance from the Agency.

The Agency undertook to support to the tune of \$831.1 million the implementation of the 1,911 projects in progress during 2002-2003. Adding investment from other funding providers to the Agency's in its projects, the total value of the 1,911 projects in progress is in excess of \$3 billion, representing major investment in the economic development of the regions of Quebec. The figure on the following page shows the breakdown, according to the Agency's three strategic outcomes, of one of its main short- and medium-term results, namely the total value of projects in progress in 2002-2003 whose implementation was encouraged and supported by Canada Economic Development. This indicator gives an idea of the Agency's impact on promotion of the economic development of the regions of Quebec.

For some priorities targeting *Enterprise development*, the Agency seeks a "leverage effect" from its contributions. With respect to its intervention vis-à-vis enterprises under the *Establishment of strategic enterprises*, *Competitiveness* — *Innovation in processes*, *equipment and products* and *Competitiveness* — *Commercialization* priorities, each dollar invested by the Agency generates direct investment of \$4.26 from other economic development players.

The findings of the annual customer survey show that the Agency's financial assistance was an incentive for implementation of economic development players' projects. Of the clients contacted, 73% stated that they could not have carried out their projects without Agency assistance. Of the 27% or so of clients who said they would have been able to carry out their projects anyway, 61.3% stated that they would not have been able to do so within the same timeframe without Agency support, and 71.3% considered that they would have been unable to see their projects through on the same scale.

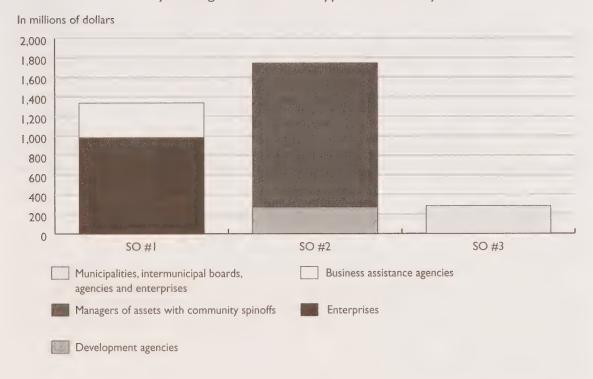
Of the enterprises contacted in the annual survey who agreed to answer questions concerning their sales, 65.4% stated that the project carried out through Agency funding had enabled them to increase their sales. Total increased sales by the respondent enterprises amounted to more than \$129 million, for an average of \$718,000 per enterprise agreeing to answer that survey question.

Main short-term result

Overall indicator of promotion of economic development

Total value of projects in progress

ó b y strategic outcome and type of beneficiary ó



Directly and indirectly, these projects had already contributed, as of March 31, 2003, to the creation, transformation or maintenance of more than 14,026 jobs⁷ in the different regions of Quebec. While not constituting targeted short- or medium-term outcomes, enhancement of prosperity and job creation are among the Agency's ultimate goals; they can be fully achieved only in the long term, at the end of a long chain of ripple effects which is beyond the scope of this annual performance monitoring report. The Agency's strategy anticipates that jobs created and maintained in the short term will increase in number in the medium and long term, as the effects of the projects that were in progress in 2002-2003 gain in scope and tend toward maturity.

Over the years, the Agency has posted high levels of customer satisfaction with its services. FY 2002-2003 is no exception, since 93.0% of the clientele contacted in the annual survey are satisfied with the quality of the Agency's services in general.

93.0%
90.9%
85.3%
91.4%
75.5%
81.0%
85.2%
97.6%
93.0%
89.9%

Achievements with respect to commitments

The table on the following page reports on the extent of achievement, as of March 31, 2003, of the main commitments made in the Agency's 2002-2003 Report on Plans and Priorities (RPP), according to its three strategic outcomes and each of their priorities. Achievement of the commitments listed in the 2002-2003 RPP runs from the start of FY 2002-2003 to the end of FY 2004-2005, or two full years after the period covered by this report.

This indicator is an estimate of jobs created and maintained, as of March 31, 2003, as declared by those responsible for projects in progress during FY 2002-2003, under the IDEA-SME, RSI and special CQF programs and the Canadian Support Program for the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine Economy. Appendix III provides further details in this regard.

EXTENT OF ACHIEVEMENT OF COMMITMENTS MADE IN THE 2002-2003 Report on Plans and Priorities

STRATEGIC OUTCOME	PRIORITY	EXTENT OF ACHIEVEMENT
Foster enterprise	1.1 General information and awareness	*
development	1.2 Establishment of strategic enterprises	*
	1.3.1 Enterprises' competitiveness	
	1.3.1 Competitiveness — New business practices	*
	1.3.2 Competitiveness — Innovation in processes, equipment and products	1
	1.3.3 Competitiveness — Commercialization	*
	1.4 Development of small enterprises	*
Contribute to improving the	2.1 Local capability to energize development of the local economy	*
environment for economic	2.2 Economic enhancement of regional development assets	*
development of the regions	2.3 Development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages	1
Facilitate development	3.1 Drinking water and wastewater infrastructure	*
and renewal of community	3.2 Local transportation infrastructure	*
infrastructure	3.3 Projects with urban or regional economic impact	*

- Legend: * Objective being exceeded
 - ✓ Objective being achieved
 - Progress to be made
 - → Objective revised at start of fiscal year

For further detail on the Agency's achievements with respect to each of the commitments set out in the 2002-2003 RPP, the subsections dealing with each of the intervention priorities in the following pages may be consulted.

Strategic outcome #1: Foster enterprise development

Enterprises are central to the economic development of Quebec regions. Indeed, it is through enterprises that a region's economic development takes place. For Canada Economic Development, fostering enterprise development should translate into more dynamic, more competitive enterprises, capable of generating greater prosperity and more jobs in the regions. In 2002, a very high proportion of new jobs created in Quebec appeared in enterprises with no more than 100 employees.

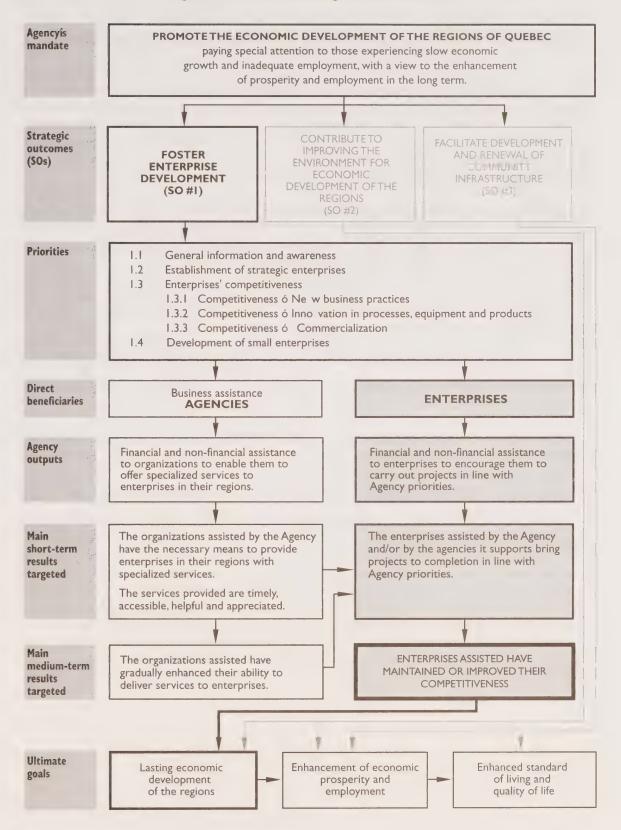
To maintain their competitiveness and prosper in the context of globalization of the economy and accelerating technological progress, enterprises are well-advised to identify strategic information effectively and incorporate it in their decision-making. They have to show themselves capable of greater flexibility, and innovate rapidly and constantly in line with ever-shorter product development and commercialization cycles. It is also in their interest to adopt advanced technology, innovative production processes, new methods of organization and new business management processes, such as strategic alliances, subcontracting and e-business, etc.

Not all enterprises operate on international markets right after startup. In most cases, small enterprises start out serving the markets in their regions; some of them will then successfully make a name for themselves on the national and international economic stage. Regardless of how they develop in future, small enterprises are an essential element in maintaining the economic vitality of rural communities and regions far from major urban centres.

The logic model on the following page explains the rationale behind the Agency's action to foster enterprise development in all regions of Quebec. To enhance enterprises' competitiveness successfully, the Agency builds on the one hand on financial and non-financial support to enterprises so that they implement their projects. On the other hand, the Agency funds and offers non-financial support to non-profit organizations so that they offer specialized services to enterprises in Quebec, thus facilitating their expansion and sales growth.

These two means favoured by the Agency contribute in the short and medium term to fostering enterprise development and, ultimately, to sustained economic development of the regions of Quebec and enhancement of their economic prosperity and employment.

Logic model for Strategic Outcome #1



Agency's main outputs for Enterprise development

To foster *Enterprise development*, the Agency signed 544 new contribution agreements with development players, representing \$169.4 million in financial assistance approved during FY 2002-2003.

The following table shows the breakdown of new contribution agreements in line with the Agency's six priorities under the first strategic outcome, *Enterprise development*. Note that close to two-thirds of the number of new contribution agreements signed by the Agency under this strategic outcome come under the *Competitiveness — Innovation in processes*, equipment and products and *Competitiveness — Commercialization* priorities. Establishment of strategic enterprises ranks third in terms of the number of agreements.

STRATEGIC OUTCOME #I — ENTERPRISE DEVELOPMENT

AGENCY'S MAIN OUTPUT IN TERMS OF FINANCIAL SUPPORT NEW CONTRIBUTION AGREEMENTS APPROVED IN 2002-2003

ó BY PRIORITY ó

Agency's main output in terms of financial support

New contribution agreements by priority:	Number of new agreements	Financial assistance approved (in millions of \$)
General information and awareness	4	0.1
Establishment of strategic enterprises	70	109.6
Competitiveness — New business practices	32	6.2
Competitiveness — Innovation in processes, equipment and products	186	25.0
Competitiveness — Commercialization	159	16.1
Development of small enterprises	93	12.4
TOTAL (SO #I ó Enterprise de velopment)	544	169.4

Note: This table does not report on the Agency's other outputs in terms of financial support, or on outputs in terms of non-financial support.

Note:

¹ This priority also includes two other agreements paid for from the Agency's operating budget, in the amount of \$1.7 million.

The following table shows trends in new contribution agreements approved for *Enterprise development* over the past three fiscal years.

STRATEGIC OUTCOME #I — ENTERPRISE DEVELOPMENT

AGENCY'S MAIN OUTPUT INTERMS OF FINANCIAL SUPPORT NEW CONTRIBUTION AGREEMENTS APPROVED IN 2002-2003

6 COMPARED WITH THE PREVIOUS TWO FISCAL YEARS 6

			Fisca	l year		
Foster enterprise development	2000	-2001	2001	-2002	2002-	2003
	Value	%	Value	%	Value	%
New contribution agreements (number)	52	29	55	55	54	14
- Enterprises	316	60	296	53	349	64
- Business assistance agencies	213	40	259	47	195	36
■ Financial assistance approved (in millions of \$)	134		125.5		169.4	
- Enterprises	46.3	35	52.4	42	124.8	74
- Business assistance agencies	87.7	65	73.1	58	44.6	26
■ Total value of projects subject to a new contribution agreement (in millions of \$)'		37	37.	5.6	92	22
- Enterprises	254.5	66	240.7	64	834	90
- Business assistance agencies	132.5	34	134.9	36	88	10

Note:

1 Irrespective of funding source.

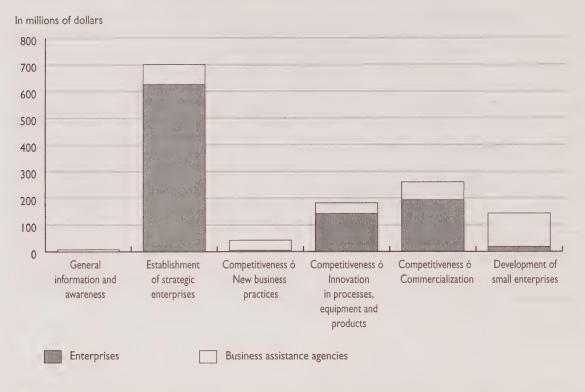
Financial assistance approved in 2002-2003 includes the \$80 million approved for the *Papiers Gaspésia inc.* project. A project on this scale is quite exceptional for the Agency.

Main results observed for Enterprise development

The results associated with the first strategic outcome concern enterprises, either directly or through business assistance agencies. As illustrated in the logic model for the strategic outcome, agencies offering services to enterprises play a leading role in the achievement of results vis-à-vis enterprises in Quebec.

The total value of the 1,148 projects in progress in 2002-2003 with respect to *Enterprise development* stood at more than \$1.3 billion, including investment from other funding providers. The Agency's actual expenditures during this fiscal year amounted to \$123.1 million. As to total expenditures incurred as of March 31, 2003 to achieve the results presented in this report associated with projects in progress in 2002-2003, the Agency spent more than \$206 million.

Main short-term result Overall indicator of enterprise development Total value of projets in progress ó b y the six priorities ó



The previous figure shows that the Agency's main short-term result concerning *Enterprise development* will come from the *Establishment of strategic enterprises* priority. Subsequently, results will be seen primarily with enterprises, first of all under the *Competitiveness* — *Commercialization* priority, then under the *Competitiveness* — *Innovation in processes*, equipment and products priority. As to business assistance agencies, the main short-term result is to be seen under the *Development of small enterprises and Establishment of strategic enterprises* priorities.

A- Main results observed vis-‡-vis business assistance agencies

The Agency supports many projects whose beneficiaries are non-profit organizations. These Agency collaborators provide a number of general or specialized services to enterprises in the regions of Quebec. The table on the following page shows the main short- and medium-term results of the Agency's action vis-à-vis business assistance agencies.

As identified in the logic model above, one of the first results of the Agency's intervention vis-à-vis business service agencies is to enable them, by means of contributions and non-financial support, to offer a broad range of general or specialized products and services to enterprises in such specialized areas as advanced business practices, innovation, exports and commercialization.

The Agency's collaborators deliver products and services to enterprises throughout Quebec. By funding the projects of organizations offering services to business, the Agency ensures, among other things, that it extends its reach and the effectiveness of its intervention vis-à-vis enterprises in Quebec, is always attuned to their needs and fosters their development fully. The following subsections in the next few pages on each of the priorities of the first strategic outcome present the main results observed vis-à-vis business assistance agencies and their clientele.

On an ongoing basis, the Agency pays special attention to the timeliness, accessibility and helpfulness of the services delivered to enterprises via its network of collaborators.

STRATEGIC OUTCOME #I — ENTERPRISE DEVELOPMENT MAIN RESULTS OBSERVED AS OF MARCH 31, 2003 ASSOCIATED WITH PROJECTS IN PROGRESS DURING FY 2002-2003

6 BUSINESS ASSISTANCE AGENCIES 6

Number of projects in progress with business assistance agencies:	498		
MAIN SHORT- AND MEDIUM-TERM RESULTS ASSOCIATED WITH PROJECTS IN PROGRESS			
Indicators of services delivered to enterprises			
■ Number of requests for information processed	605,020		
Number of service activities carried out	0.270		
(awareness, development of capabilities, guidance, etc.) Number of participants in activities	8,372 89,443		
Trained of participants in activities	07,110		
Indicator of capability to deliver services to enterprises			
■ Value of services provided through Agency financial support			
(estimated value of total cost of projects in progress, irrespective of funding source)	\$352.7 million		
(*************************************	*		
Indicators of the impact of assistance from organizations supported by the Agency on enterprises served			
■ Enterprises in pre-startup (870); enterprises in startup (1,070) or expansion (545)	2,48		
Jobs created (2,925); jobs maintained (1,373)	4,298		
Expenditures committed by the Agency to encourage the completion of projects in progress and generate the results shown above			
of projects in progress and generate the results shown above			
of projects in progress and generate the results shown above Total value of financial assistance approved by the Agency	\$203.2 millio		
of projects in progress and generate the results shown above	\$203.2 millio \$60.2 millio		

B- Main results observed vis-‡-vis enterprises

The main results sought under the first strategic outcome concern enterprise development. The following table illustrates the results as to enterprises supported under this strategic outcome.

STRATEGIC OUTCOME #1 — ENTERPRISE DEVELOPMENT MAIN RESULTS OBSERVED AS OF MARCH 31, 2003 **ASSOCIATED WITH OVERALL PROJECTS IN PROGRESS DURING FY 2002-2003** A ENITERPRISES A

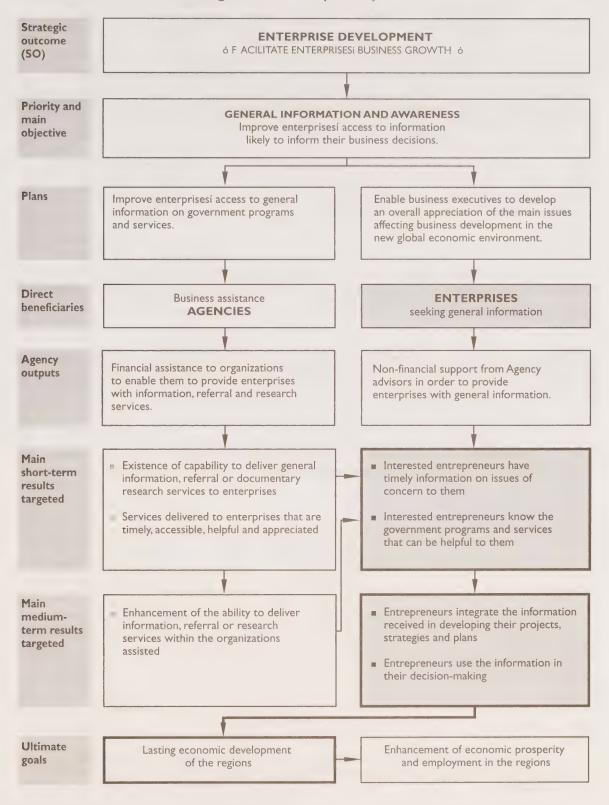
Number of projects in progress with enterprises:	651	
Main short- and medium-term results associated with projects in progress		
Indicators of Enterprise development		
 Total value of projects in progress (total cost, irrespective of funding source) Jobs created (1,407); jobs modified (434) or maintained (1,861) 	\$983.9 millior 3,702	
Indicators of enterprises' competitiveness		
 Proportion of respondent enterprises stating a sales increase (n = 177) Average sales increase as stated by respondent enterprises 	\$700,000	
Expenditures committed by the Agency to encourage the completion of projects in progress and generate the results shown above		
■ Total value of financial assistance approved by the Agency	\$186.1 million	
 Leverage effect on enterprises Actual expenditures in 2002-2003 with regard to projects in progress 	\$1 -> \$4.20 \$63.1 million	
■ Total expenditures incurred (including spending from previous years)		

The Agency spent more than \$63 million in 2002-2003 on more than 651 corporate projects. The total value of these projects, irrespective of funding source, exceeded \$983 million. When the projects in progress in these enterprises are completed over the next few years, this entire sum will have been invested in the different regions of Quebec.

In the Agency's annual survey, the enterprises contacted stated that they had created, maintained or transformed more than 3,700 jobs as a result of the Agency's financial support. In addition, 66.4% of respondent enterprises said they had increased their sales. Total sales increases amounted to \$123.4 million.

Priority I.I: General information and awareness

Logic model for priority 1.1



One way for the Agency to contribute to enterprise development is to improve their executives' access to general economic information likely to inform their business decisions. In this area, the Agency's plan concerns: (1) enterprises' access to general information, and (2) raising entrepreneurs' awareness concerning the main issues affecting development.

To implement this plan, out of its operating budget, the Agency contributes to management and implementation of the Canada Business Service Centre (CBSC) initiative in Quebec. The Agency funds the *Info entrepreneurs* and *Ressources Entreprises*, which provide entrepreneurs with integrated information on government programs and services free of charge. These centres also deliver commercial intelligence services to business people.⁸

The Agency also provides financial assistance to organizations so they can disseminate documents to raise awareness, or so they can organize conferences, seminars or short workshops on general issues, in order to awaken interest in these issues and elicit reflection from business people which prompts them to act, as required.

Agencyís main outputs

During FY 2002-2003, the Agency approved four new contribution agreements for the *General information and awareness* priority. The financial assistance approved by the Agency for these agreements stood at \$154,000.

AGENCY OUTPUTS 1.1 General information and awareness	2002-2003
■ Number of new contribution agreements	4
■ Financial assistance approved (in millions of \$)	0.154
■ Total value of projects subject to a new contribution agreement (in millions of \$)¹	1.1

Note:

1 Irrespective of funding source.

From its operating budget, to fund the Canada Business Service Centres (*Info entrepreneurs* and *Ressources Entreprises*) the Agency invested \$1.5 million in 2000-2001, \$1.7 million in 2001-2002 and \$1.7 million in 2002-2003.

PRIORITY 1.1: GENERAL INFORMATION AND AWARENESS MAIN RESULTS OBSERVED AS OF MARCH 31, 2003 WITH REGARD TO BUSINESS ASSISTANCE AGENCIES' PROJECTS IN PROGRESS

Number of business assistance agencies' prjects in progress:	15	
MAIN SHORT- AND MEDIUM-TERM RESULTS ASSOCIATED WITH PROJECTS IN PROGRESS		
Indicator of capability to deliver services to enterprises		
■ Total value of projects in progress (irrespective of funding source)	\$7.8 million	
Indicators of services delivered to enterprises		
■ Number of requests for general information processed	605,020	
 Awareness activities organized¹ Participants in awareness activities organized 	25° 6,740	
Expenditures committed by the Agency to encourage the completion of projects in progress and generate the results shown above		
■ Total value of financial assistance approved for projects in progress	\$3.8 millio	
 Actual expenditures in 2002-2003 Total expenditures incurred (including spending from previous years) 	\$1.2 millio	
for projects in progress	\$3.4 millio	

Note:

Opportunities and means provided by a non-profit organization to development players (enterprises, etc.) to become aware of the importance of issues affecting them. Typically takes the form of a short event (approximately one half day) or a document (brochure, video, etc.) comprising presentations and testimonials, for instance.

In 2002-2003, the Canada Business Service Centres received more than 605,020 information requests from across Quebec, notably through visits to their Web sites. The number of information requests is up 58% from the results achieved during FY 2001-2002 (343,523 information requests processed).

The Agency's financial support led to the staging of 257 awareness activities, thus enabling more than 6,500 participants in these activities to be informed about business or other issues likely to affect them.

The following table illustrates the Agency's achievements concerning the General information and awareness priority in relation to its commitments.

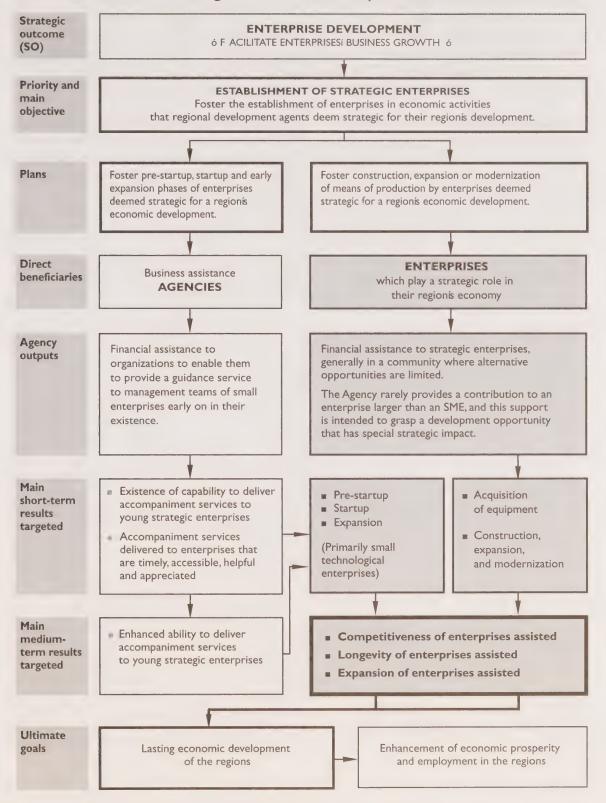
2002-2005 COMMITMENTS	MAIN RESULTS OBSERVED IN 2002-2003	EXTENT OF ACHIEVEMENT
■ Respond to 800,000 requests for information	■ Business assistance agencies funded by the Agency processed more than 605,000 requests for information during FY 2002-2003	*

- Legend: * Objective being exceeded
 - ✓ Objective being achieved
 - Progress to be made
 - + Objective revised at start of fiscal year

As to the General information and awareness priority, the results observed show that the Agency is in the process of exceeding its objectives.

Priority 1.2: Establishment of strategic enterprises

Logic model for Priority 1.2



Another way for the Agency to contribute to enterprise development is to support the establishment of enterprises in economic activities deemed strategic for their region's development. The establishment of strategic enterprises targets the development and consolidation of a "critical mass" of economic activities in the niches of excellence specific to each region. The reinforcement of regional niches of excellence is indeed one of the foundations of several RISs. By seeking to create "critical mass", the Agency wishes to develop sufficient business volume in the regions to generate ripple effects in a particularly promising area of economic activity for which the region has competitive advantages.

In each region, the niches of excellence on which the Agency intends to build have been carefully identified by local economic agents; development of enterprises in these sectors is the subject of special attention from the Agency. Reinforcement of niches of excellence also involves the enhancement of their development environment, notably through reinforcement of knowledge-based competitive advantages; this aspect of the Agency's strategy will be covered later in this report, in the part concerning Strategic outcome #2, *Improvement of the environment for economic development of the regions*.

The diagram on the previous page shows that the Agency provides financial assistance to organizations and enterprises to foster the establishment of enterprises in economic activities that regional economic agents deem strategic for their region's development.

The Agency's plan is to assist organizations so that they can offer guidance services to strategic startup enterprises (primarily technological enterprises); the guidance services offered by these organizations represent particularly sustained support for the management teams of young enterprises, generally in the pre-startup or startup phase. In concrete terms, these guidance services are often provided by organizations devoted to business incubation. The case study presented in the box on the following page illustrates this type of intervention. The Agency's plan also consists in helping newly established enterprises start up in commercial operation.

The Agency also supports medium-sized enterprises playing a strategic role in their region's development, so they can carry out projects to construct, expand or modernize their facilities; the Agency rarely grants contributions to enterprises larger than an SME, and this support is intended to grasp a particularly strategic development opportunity, generally in a community where opportunities are few.

Canada Economic Development's participation in development of Quebec Biotechnology Innovation Centre

Located in the Laval Science and High Technology Park, the Quebec Biotechnology Innovation Centre (QBIC), inaugurated in August 1996, is the first business incubator to specialize in the biotechnology sector in Quebec. Canada Economic Development participated in the creation of the QBIC through a contribution provided under the Canada Infrastructure Works Program (1994).

This incubator project was initiated by the two partners in the Laval Science and High Technology Park, LAVAL TECHNOPOLE and *INRS-Institut Armand-Frappier*. It was set up to respond to the problem of lack of incubation space and the special needs of entrepreneur-researchers. It is a not-for-profit organization which provides entrepreneurs with business guidance services, laboratories, and leading-edge scientific equipment and instruments, to facilitate the startup of innovative enterprises in the biotechnology sector. It places specialized physical infrastructure at their disposal, as well as a customized business service and guidance. The QBIC offers its services to entrepreneur-researchers presenting a project with high technological potential. The latter come primarily from universities in Greater Montreal or occasionally from a pharmaceutical or biotechnology firm. The QBIC offers three programs: the incubation program, introduced upon the inauguration of the QBIC in 1996, the pre-incubation program, established in early 1998, and the post-incubation program, which was set up recently.

In just a short time, the QBIC has built a national and international reputation. The prestigious Randall M. Whaley Incubator of the Year award from the U.S. National Business Incubation Association (NBIA) in 2002 brought it international recognition. This was the first time the NBIA jury had given such an honour to an incubator outside the United States. The same year, the QBIC received the Innovation Award from the *Fondation Armand-Frappier*.

Canada Economic Development's participation in development of the QBIC

For more than seven years, Canada Economic Development has been providing substantial financial assistance to this incubator, making it one of the organization's main funding providers. At every phase in the organization's development, the Agency has supported the project through financial assistance and considerable guidance. It contributed financially to the implementation of promotional activities and fitting-out work and purchase of specialized equipment. The promotional activities helped raise the target clientele's awareness of the advantages of the QBIC. Since 2000, the substantial assistance from the Agency has been used to defray the Centre's operating costs.

Canada Economic Development's support for the QBIC project is not restricted to the financial sphere. An Agency representative has sat on the QBIC's board of directors from the outset. The Agency's participation as an observer on the Centre's board enables it to monitor its development and support the QBIC when programs are introduced. Moreover, the Agency wished to play a major role in the pre-incubation phase by supporting the establishment, in 2000, of the pre-startup assistance fund for biotech entrepreneurs, the *Fonds d'aide au prédémarrage pour les entrepreneurs en biotechnologie*.

Impressive results

The QBIC has had a remarkable record since it began in 1996. Aside from the Centre's reputation, note the addition of rental space to meet enterprises' needs, the more-than-satisfactory financial results and level of self-financing, the quality of the enterprises incubated and of the graduate enterprises, and the support provided to enterprises. The ingredients of the QBIC's success surely consist in the quality of its links with incubated enterprises.

Since 1996, the QBIC has undergone two development phases, and it is preparing to enter its third phase. The QBIC's success has meant that occupancy levels quickly moved beyond the 90% mark. Phase 3 (2003) corresponds to the QBIC's relocation to new premises in the Laval Biotechnology Development Centre.

Moreover, the QBIC has posted a significant increase in its self-generated revenues. In 1997, it had already achieved a 41% level of self-financing; after a mere five years of activity, this ratio had risen to 72%.

The QBIC has contributed to the startup of 16 enterprises, nine of which have achieved full autonomy. Currently, seven enterprises are in residence at the QBIC, of which four should graduate in 2003. As of December 31, 2002, resident and graduate enterprises accounted for 575 full-time jobs. Of these positions, 87 were held by researchers, 244 by other professionals and 244 by technicians. The enterprises' total assets stood at \$117,943,000, including \$8,755,000 in spending on research and development.

In the course of the various QBIC projects carried out with Canada Economic Development's support, the incubator's managers have proven their ability to see projects through. From its inception, the QBIC has always met the objectives set in terms of performance, namely, to stimulate research and development for commercial purposes, support the creation of new enterprises, and foster job creation and growth in self-financing levels. For the Agency, the QBIC is a promising organization with a proven track record. Indeed, a relationship not only of trust but also of partnership has developed between Canada Economic Development and the QBIC, since graduate enterprises are subsequently referred to the Agency. In addition, the organization has gone beyond its mandate as an incubator by representing the network of incubators in Quebec. The numerous awards it has received, as well as international alliances, have extended the QBIC's outreach at home and abroad.

For further details on the QBIC, a comprehensive case study of the organization may be consulted on the Agency's Web site at www.dec-ced.gc.ca under "Publications".

Agencyís main outputs

During FY 2002-2003, the Agency approved 70 new contribution agreements for the *Establishment of strategic enterprises* priority. Financial assistance approved by the Agency for these agreements stood at \$109.5 million.

AGENCY OUTPUTS 1.2 Establishment of strategic enterprises	2002-2003
 Number of new contribution agreements 	70
Financial assistance approved (in millions of \$) Financial assistance approved (in millions of \$)	109.5
■ Total value of projects subject to a new contribution agreement (in millions of \$)¹	717.2

Note:

The increase in financial assistance approved in 2002-2003 is attributable to the \$80-million contribution agreement between the Agency and *Papiers Gaspésia inc.* in the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine region. The other 69 new contribution agreements total commitments of \$29 million.

¹ Irrespective of funding source.

PRIORITY 1.2: ESTABLISHMENT OF STRATEGIC ENTERPRISES

MAIN RESULTS OBSERVED AS OF MARCH 31, 2003 WITH REGARD TO BUSINESS ASSISTANCE AGENCIES' PROJECTS IN PROGRESS

Number of projects in progress with business assistance agencies:	43
MAIN SHORT- AND MEDIUM-TERM RESULTS ASSOCIATED WITH PROJECTS IN PROGRESS	
ndicator of capability to deliver services to enterprises	
■ Total value of projects in progress (irrespective of funding source)	\$75.0 million
ndicators of services delivered to enterprises	
Awareness activities organized	147
■ Participants in awareness activities organized	5,119
■ Activities to develop capabilities¹	3
■ Participants in activities to develop capabilities	42
■ Guidance activities carried out ²	21
■ SMEs benefiting from guidance activities	388
ndicators of results vis-à-vis enterprises served	
■ Enterprises in pre-startup phase	15
■ Enterprise startups	9
■ Jobs created	98
■ Jobs maintained	6
Expenditures committed by the Agency to encourage the completion	
of projects in progress and generate the results shown above	
■ Total value of financial assistance approved for projects in progress	\$30.9 millio
■ Actual expenditures in 2002-2003	\$12.2 millio
■ Total expenditures incurred (including spending from previous years)	
for projects in progress	\$23.3 millio

Notes:

- Opportunities and means provided by non-profit organizations to development players (enterprises, etc.) to acquire and upgrade their competencies and knowhow. Typically covers a specialized field. Generally takes the form of sessions spread over a whole day or more, notably comprising theory and practical exercises. Also takes the form of mechanisms for exchanging information on learning experiences.
- Sustained and extended systematic support offered to development players (enterprises, etc.) by a non-profit organization, at various stages in their progression, likely to help them design, perfect or improve their policy, strategy, business plan, action plan or project, for instance, or to implement it, complete it or ensure follow-up on it.

In order to establish strategic enterprises, Agency support for business assistance agencies led to the staging of 31 activities to develop capabilities at which more than 400 participants acquired competencies and knowhow. Financial assistance from the Agency also made it possible to hold 215 guidance activities for 388 entrepreneurs.

The Agency also contributed to creating or maintaining more than 1,000 jobs among the clientele served by funded business assistance agencies. These agencies led to the pre-startup and startup of 247 new enterprises in areas of activity deemed strategic for development of the regions.

B- ENTERPRISES

PRIORITY 1.2: ESTABLISHMENT OF STRATEGIC ENTERPRISES		
MAIN RESULTS OBSERVED AS OF MARCH 31, 2003 WITH REGARD TO ENTERPRISES' PROJECTS IN PROGRESS		
Number of enterprises' projects in progress:	8	
MAIN SHORT- AND MEDIUM-TERM RESULTS ASSOCIATED WITH PROJECTS IN PROGRESS	S	
Indicator of enterprise development		
■ Total value of projects in progress (irrespective of funding source)	\$625.5 millio	
Indicators of enterprises' competitiveness		
■ Enterprises stating a sales increase	589	
■ Sales increase (n = 13)	\$9.8 millio	
■ Average sales increase	\$758,07	
Employment-related indicators		
Jobs created	32	
Jobs maintained	28	
■ Jobs modified	2	
Expenditures committed by the Agency to encourage the completion of projects in progress and generate the results shown above		
■ Total value of financial assistance approved for projects in progress	\$105.8 millio	
■ Leverage effect on enterprises	\$1 -> \$4.9	
Actual expenditures in 2002-2003	\$30.5 millio	
■ Total expenditures incurred (including spending from previous years)		
for projects in progress	\$44.7 millio	

The Agency spent more than \$30 million in 2002-2003 on 80 corporate projects deemed strategic for development of enterprises' regions with a view to fostering their establishment and expansion.

In response to the Agency's annual survey of these enterprises, 57.7% said they had increased their sales. The average sales increase among the enterprises contacted (n = 13) is \$758,000. It must be pointed out that under the Establishment of strategic enterprises priority, a large number of projects in progress have not yet started commercial operations, and in the short term this limits results in terms of increased sales and employment.

The following table illustrates the Agency's achievements concerning the Establishment of strategic enterprises priority in relation to its commitments.

2002-2005 COMMITMENTS	MAIN RESULTS OBSERVED IN 2002-2003	EXTENT OF ACHIEVEMENT
 600 entrepreneurs having completed their pre-startup or startup projects for new SMEs 	Agency financial support led to the pre-startup and startup of 247 enterprises deemed strategic for the development of their region	*
Five incubators set up in various sectors	■ Three incubators were set up in 2002-2003 through Agency financial support	*
■ Relaunch and modernization of the <i>Papiers Gaspésia inc</i> . mill and creation of 260 jobs	■ The Agency signed an \$80-million contribution agreement in 2002-2003 with Papiers Gaspésia inc. The Agency paid out more than \$23 million in 2002-2003 out of the \$80 million planned for project completion. When the project is completed, the Agency will have contributed to the creation of 260 jobs or more at the mill, not to mention the ripple effect on the regional forestry industry	✓

- Legend: ★ Objective being exceeded
 - Objective being achieved
 - Progress to be made
 - + Objective revised at start of fiscal year

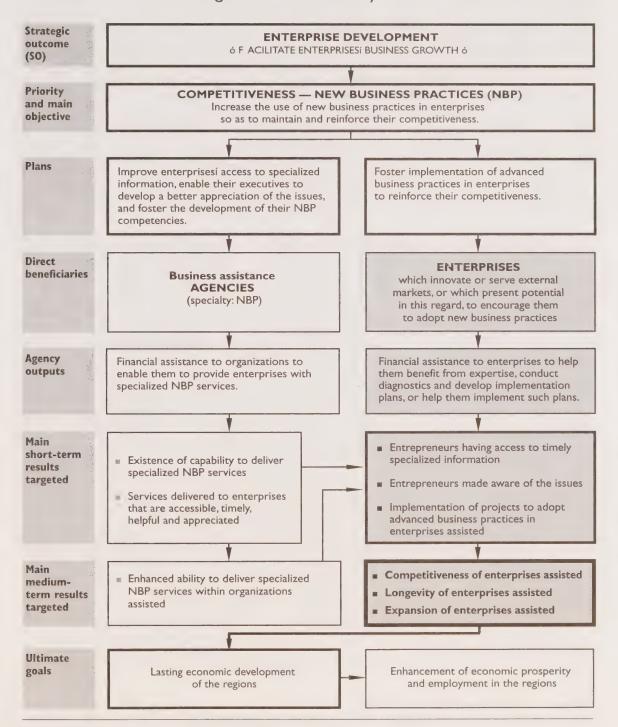
The Agency is in the process of exceeding its commitments with regard to this intervention priority.

Priority 1.3 Enterprisesí competitiveness

To strengthen SMEs' competitive position, the Agency's priorities focus on modernization of enterprises' business practices, development of their innovation capability and reinforcement of their commercialization capability with a view in particular to penetration of foreign markets.

Priority 1.3.1: Competitiveness ó Ne w business practices

Logic model for Priority 1.3.1



New business practices (NBPs) involve a comprehensive process of renewal of an enterprise's strategic positioning and way of doing business. NBPs can lead to introduction of planning processes, strategies for enhancement and development of the enterprise's key competitive advantages, new industrial organization modes (linkage, subcontracting, alliances with foreign enterprises, etc.), electronic business practices, management practices geared to sustainable development, quality management practices, benchmarking practices, etc.

In the context of globalization of the economy, one way for enterprises to reinforce their competitiveness is to update their business practices. In some economic sectors, particularly those whose organizational model is based on close relations between large firms acting as prime contractors and subcontracting SMEs, the bell for electronic business practices and quality management practices rang several years back. Successful adoption of such practices is not always plain sailing, though; owing to their complexity, these projects involve some risks and major challenges.

The Agency financially supports business assistance agencies offering services at every step on the way to adoption of new business practices. The Agency also acts directly vis-à-vis enterprises to help them benefit from expertise, carry out diagnostics and develop implementation plans, or implement these plans. The following box presents an example of the Agency's intervention under this priority.

Enviroclubs^{om}: Case study of a sustainable development project aimed at manufacturing SMEs

In Saguenay—Lac-St-Jean, the Enviroclub^{oм} program, drawn up jointly by Canada Economic Development and Environment Canada, along with the National Research Council of Canada, is a success on many front.

On the environmental front, it has enabled 40 or more manufacturing SMEs to reduce their energy and raw material consumption, output of toxic and hazardous materials, and toxic and hazardous waste, as well as greenhouse gas emissions and wastewater. For instance, of the 30 SMEs participating in one of the three clubs established in the region to date, the environmental gains are as follows:

- reduction in greenhouse gases of more than 1,800 tonnes of CO₂ equivalent;
- reduction in petroleum product consumption of some 1.8 million litres a year;
- reduction in water consumption of 51,000 m³ a year;
- reduction in hazardous waste of 508 tonnes a year;
- savings of 1,000 m³ of wood, equivalent to 10,000 trees.

The Enviroclubs are also a success on the economic front, since reduced consumption of energy and raw materials generates recurrent yearly savings. Currently, of the enterprises which have participated in two of the established clubs, total recurrent annual savings run to some \$1.8 million.

In addition, investment by the government leads to investment from the SMEs involved. For instance, for two of the three established clubs, government investment is \$236,480, whereas investment by SMEs is \$884,367, or 3.7 times that amount.

Participating SMEs are made aware of the spinoffs from using scientific methods to enhance production processes, with the result that they are planning investment of more than \$1 million in the short term and more than \$1.3 million in the medium term.

On the social front, the program has led to improvement in workplace quality and in occupational health and safety. It also contributes to raising workers' and executives' awareness of pollution prevention through, among other things, the introduction in some enterprises of an environmental management system or environmental contingency plans. Finally, enterprises enjoy an enhanced image in their communities, and some of them are ISO 14 000 ready or in the process of becoming accredited.

The program also stands out in terms of its design, management and implementation. In fact, the average timeframe for return on investment is 8-24 months for the three clubs established to date. Also, enterprises' participation is increasing from one club to another, since the first had recruited eight enterprises, the second 10, the third 12 and the fourth, currently being set up, 15.

In addition, three federal organizations have established an effective partnership while respecting each's mission and objectives. Thus, Canada Economic Development gave Environment Canada and the National Research Council of Canada the benefit of its expertise and network for approaching and encouraging SMEs to participate in the program, while respecting its own objective of fostering Quebec's economic development. Environment Canada contributed its environmental expertise to the project, while the NRC, through its Industrial Research Assistance Program, helped raise enterprises' awareness of the benefits of a scientific approach for enhancing production processes. Also, the action of the three partners, under the Agency's leadership, drew on local expertise by associating local consultants with the program. Finally, the Agency's expertise and credibility led to the involvement of local not-for-profit organizations, which ensured that the program ran smoothly and looked after following up on the interventions vis-à-vis enterprises.

Finally, a few years after program implementation, the promoters developed performance indicators for measuring results achieved, which can potentially be used as a basis for comparison. In fact, the success is such that the program promoters are now thinking of exporting the concept to other regions, owing to the expertise they have developed.

For further details on the Enviroclub initiative in Saguenay—Lac-Saint-Jean, a comprehensive case study of the project may be consulted on the Agency's Web site at www.dec-ced.gc.ca under "Publications".

Agencyís main outputs

During FY 2002-2003, the Agency approved 32 new contribution agreements for the *Competitiveness — New business practices* priority. Financial assistance approved by the Agency for these agreements stood at \$6.2 million.

AGENCY OUTPUTS 1.3.1 Competitiveness ó Ne w business practices	2002-2003
Number of new contribution agreements	32
■ Financial assistance approved (in millions of \$)	6.2
■ Total value of projects subject to a new contribution agreement (in millions of \$)¹	11.5

Note:

1 Irrespective of funding source.

Main results observed

A- BUSINESS ASSISTANCE AGENCIES

ı	PRIORITY 1.3.1: COMPETITIVENESS — NEW BUSINESS PRACTICES
	MAIN RESULTS OBSERVED AS OF MARCH 31, 2003 WITH REGARD TO BUSINESS ASSISTANCE AGENCIES' PROJECTS IN PROGRESS
	Number of business assistance agencies' projects in progress:
	MAIN SHORT- AND MEDIUM-TERM RESULTS ASSOCIATED WITH PROJECTS IN PROGRESS
1	

ndicator of capability to deliver services to enterprises	
■ Total value of projects in progress (irrespective of funding source)	\$37.9 million
ndicators of services delivered to enterprises	
Awareness activities organized	634
■ Participants in awareness activities organized	7,24
 Activities to develop capabilities 	91:
■ Participants in activities to develop capabilities	5,970
ndicators of results vis-à-vis enterprises served	
■ Enterprises having developed an NBP implementation plan	550
■ Enterprises having introduced an NBP	433
■ Business networks created	20
■ SMEs joining a business network	254
Expenditures committed by the Agency to encourage the completion of projects in progress and generate the results shown above	
	# LE / 'U'
Total value of financial assistance approved for projects in progress Actual expenditures in 2002, 2003	\$15.6 millio
 Actual expenditures in 2002-2003 Total expenditures incurred (including spending from previous years) 	\$4.1 millio
for projects in progress	\$9.1 millio

47

The Agency's financial assistance to business assistance agencies under the *Competitiveness* — *New business practices* priority contributed to the staging of more than 1,000 awareness and capability development activities in which 13,000 people participated.

In addition, Agency financial support enabled 556 enterprises to develop a plan to implement an advanced business practice and 437 entrepreneurs to introduce a new business practice in their enterprise.

B- ENTERPRISES

mdicator of enterprise development ■ Total value of projects in progress (irrespective of funding source) state of enterprises (irrespective of funding source) Enterprises stating a sales increase Sales increase (n = 1) Employment-related indicators Jobs created Jobs maintained Jobs modified Expenditures committed by the Agency to encourage the completion of projects in progress and generate the results shown above Total value of financial assistance approved for projects in progress \$938,01 Actual expenditures in 2002-2003	Number of enterprises' projects in progress:	1:
■ Total value of projects in progress (irrespective of funding source) \$4.9 million indicators of enterprises' competitiveness ■ Enterprises stating a sales increase ■ Sales increase (n = 1) Employment-related indicators ■ Jobs created ■ Jobs maintained ■ Jobs modified ■ Jobs modified Expenditures committed by the Agency to encourage the completion of projects in progress and generate the results shown above ■ Total value of financial assistance approved for projects in progress ■ Actual expenditures in 2002-2003 \$4.9 million indicators \$250,000	Main short- and medium-term results associated with projects in progress	6
mdicators of enterprises' competitiveness ■ Enterprises stating a sales increase ■ Sales increase (n = 1) Employment-related indicators ■ Jobs created ■ Jobs maintained ■ Jobs modified Expenditures committed by the Agency to encourage the completion of projects in progress and generate the results shown above ■ Total value of financial assistance approved for projects in progress ■ Actual expenditures in 2002-2003 \$365,76	Indicator of enterprise development	
■ Enterprises stating a sales increase Sales increase (n = 1) Employment-related indicators Jobs created Jobs maintained Jobs modified Expenditures committed by the Agency to encourage the completion of projects in progress and generate the results shown above Total value of financial assistance approved for projects in progress Actual expenditures in 2002-2003	■ Total value of projects in progress (irrespective of funding source)	\$4.9 millio
■ Sales increase (n = 1) \$250,00 Employment-related indicators ■ Jobs created ■ Jobs maintained ■ Jobs modified Expenditures committed by the Agency to encourage the completion of projects in progress and generate the results shown above ■ Total value of financial assistance approved for projects in progress ■ Actual expenditures in 2002-2003 \$365,76	Indicators of enterprises' competitiveness	
■ Jobs created ■ Jobs maintained ■ Jobs modified Expenditures committed by the Agency to encourage the completion of projects in progress and generate the results shown above ■ Total value of financial assistance approved for projects in progress ■ Actual expenditures in 2002-2003 \$365,76	■ Enterprises stating a sales increase	259
■ Jobs created ■ Jobs maintained ■ Jobs modified Expenditures committed by the Agency to encourage the completion of projects in progress and generate the results shown above ■ Total value of financial assistance approved for projects in progress ■ Actual expenditures in 2002-2003 \$365,76	■ Sales increase (n = 1)	\$250,00
Jobs maintained Jobs modified Expenditures committed by the Agency to encourage the completion of projects in progress and generate the results shown above Total value of financial assistance approved for projects in progress Actual expenditures in 2002-2003 \$365,76	Employment-related indicators	
■ Jobs modified Expenditures committed by the Agency to encourage the completion of projects in progress and generate the results shown above ■ Total value of financial assistance approved for projects in progress ■ Actual expenditures in 2002-2003 \$365,76	■ Jobs created	
Expenditures committed by the Agency to encourage the completion of projects in progress and generate the results shown above Total value of financial assistance approved for projects in progress Actual expenditures in 2002-2003 \$365,76		1
of projects in progress and generate the results shown above ■ Total value of financial assistance approved for projects in progress ■ Actual expenditures in 2002-2003 \$365,76	Jobs modified	1
Actual expenditures in 2002-2003 \$365,76	Expenditures committed by the Agency to encourage the completion of projects in progress and generate the results shown above	
Actual expenditures in 2002-2003 \$365,76	■ Total value of financial assistance approved for projects in progress	\$938,01
Total expenditures incurred (including spending from previous years)		\$365,76
- round in branch (managing operating from provided from)	■ Total expenditures incurred (including spending from previous years)	

Projects in progress will lead in particular to implementation of a quality system, introduction of a new management information system and implementation of a virtual business centre.

The small number of corporate projects funded under this priority is part and parcel of the Agency's intervention in the area of new business practices. At this stage, the Agency is counting on business assistance agencies to awaken entrepreneurs to the implementation and use of new business practices so as to enrich their management practices and processes. Moreover, this priority is relatively new at the Agency.

The following table presents the Agency's achievements concerning the Competitiveness — New business practices priority in relation to its commitments in the 2002-2003 RPP.

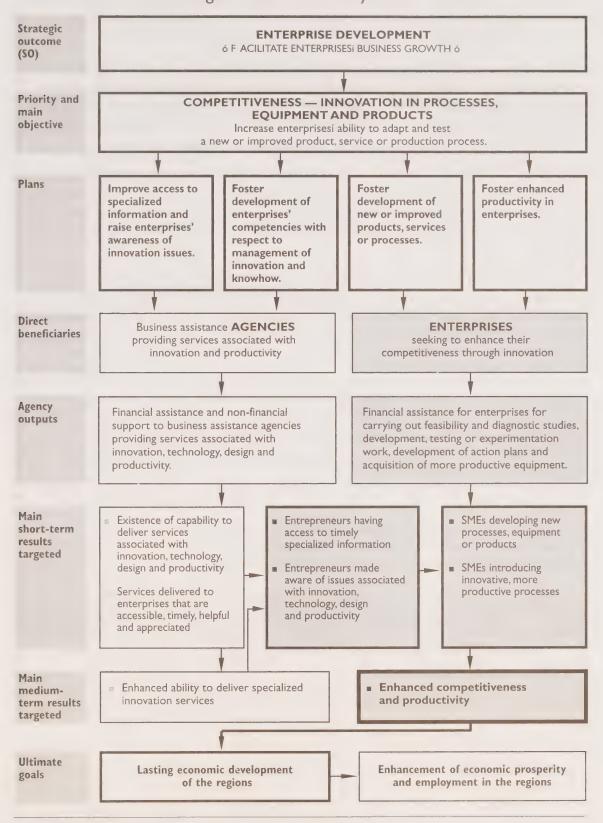
2002-2005 COMMITMENTS	MAIN RESULTS OBSERVED IN 2002-2003	EXTENT OF ACHIEVEMENT
 2,000 SMEs made aware or having developed competencies for new business practices 	More than 13,000 individuals were made aware or acquired the competency to use new business practices at more than 1,000 awareness and capability development activities	*
350 enterprises made aware and guided in e-business	■ The Agency provides financial support for a network of e-business resource-persons. This network guided 376 enterprises in e-business. In addition, 84 enterprises were guided under the Business Development Bank of Canadaís E-Strat program, partly funded by the Agency	*
 250 SMEs having adopted new business practices 	 Agency support contributed to adoption of new business practices by 437 enterprises 	*

- Legend: * Objective being exceeded
 - ✓ Objective being achieved
 - Progress to be made
 - + Objective revised at start of fiscal year

Generally speaking, the Agency is in the process of exceeding its commitments with respect to this priority. In the medium term, it is likely that entrepreneurs made aware of the use of new business practices could eventually introduce them within their enterprises, thus enhancing their competitiveness.

Priority 1.3.2: Competitiveness ó Inno vation in processes, equipment and products

Logic model for Priority 1.3.2



Enterprises can increase their competitiveness by reinforcing their ability to innovate. A product differentiated by its technical characteristics or special design gives the enterprise a competitive advantage. Technologically advanced processes also help bring down production costs and offer products at competitive prices. Upgrading of level of knowledge and scientific and technical competencies in the enterprise can enhance its ability to innovate.

To remain in the race alongside dynamic competitors who are themselves seeking to pull ahead, Quebec enterprises have to be able to identify and process strategic information on new trends in technology and design, and innovate rapidly and constantly, in line with ever-shorter development cycles. To develop these new competencies, enterprises have to be able to count on specialized professional human resources.

The Agency co-ordinates its support for innovation with, among others, the National Research Council Canada, which helps enterprises through its Industrial Research Assistance Program and the Canadian Technology Network, in particular. It also co-ordinates with the Canada Customs and Revenue Agency to inform enterprises about the application of tax credits to research and development expenditures.

To support the development of enterprises and ensure their competitiveness, the Agency's plan with respect to innovation in processes, equipment and products aims to increase their ability to adapt or test a new or improved product, service or production process by fostering: (1) access to specialized information and enterprises' awareness of the issues of innovation, (2) development of competencies, (3) development of products, and (4) enhancement of productivity through innovation in processes and procedures.

To that end, the Agency provides financial contributions or non-financial support to business assistance agencies offering services associated with innovation and productivity. It also provides support to enterprises for conducting feasibility and diagnostic studies, development, testing or experimentation work, drawing up of action plans and acquisition of equipment leading to a significant increase in their productivity.

Main Agency outputs

During FY 2002-2003, the Agency approved 186 new contribution agreements for the *Competitiveness — Innovation in processes, equipment and products* priority. Financial assistance approved by the Agency for these agreements stood at \$25 million.

AGENCY OUTPUTS 1.3.2 Competitiveness ó Inno vation in processes, equipment and products	2002-2003
Number of new contribution agreements	186
■ Financial assistance approved (in millions of \$)	25
■ Total value of projects subject to a new contribution agreement (in millions of \$)¹	89.9

Note:

1 Irrespective of funding source.

PRIORITY 1.3.2: COMPETITIVENESS — INNOVATION IN PROCESSES, EQUIPMENT AND PRODUCTS

MAIN RESULTS OBSERVED AS OF MARCH 31, 2003 WITH REGARD TO BUSINESS ASSISTANCE AGENCIES' PROJECTS IN PROGRESS

Number of business assistance agencies' projects in progress:	56
MAIN SHORT- AND MEDIUM-TERM RESULTS ASSOCIATED WITH PROJECTS IN PROGRESS	
Indicator of capability to deliver services to enterprises	
■ Total value of projects in progress (irrespective of funding source)	\$40.0 million
Indicators of services delivered to enterprises	
Awareness activities organized	1,510
■ Participants in awareness activities organized	9,18
 Activities to develop capabilities 	97:
 Participants in activities to develop capabilities 	2,12
Indicators of results vis-à-vis enterprises served	
■ Enterprises having developed an innovation action plan	342
■ Jobs created	14
Jobs maintained	2
Expenditures committed by the Agency to encourage the completion of projects in progress and generate the results shown above	
■ Total value of financial assistance approved for projects in progress	\$18.7 millio
Actual expenditures in 2002-2003	\$6.2 millio
■ Total expenditures incurred (including spending from previous years)	
for projects in progress	\$9.2 millio

Agency financial support to business assistance agencies under this priority enabled 342 enterprises to develop an innovation action plan. Moreover, financial assistance from the Agency contributed to the staging of 1,516 awareness activities at which 9,187 participants were informed of innovation and productivity issues.

Through contributions from the Agency, more than 972 capability development activities — workshops, seminars or individual meetings — were carried out vis-à-vis 2,124 participants in the different regions of Quebec in order to equip them with knowhow in the area of innovation.

PRIORITY 1.3.2: COMPETITIVENESS — INNOVATION IN PROCESSES, EQUIPMENT AND PRODUCTS

MAIN RESULTS OBSERVED AS OF MARCH 31, 2003 WITH REGARD TO ENTERPRISES' PROJECTS IN PROGRESS

Number of enterprises' projects in progress:	168
MAIN SHORT- AND MEDIUM-TERM RESULTS ASSOCIATED WITH PROJECTS IN PROGRESS	
Indicator of enterprises' development	
■ Total value of projects in progress (irrespective of funding source)	\$141.9 million
Indicators of enterprises' competitiveness	
■ Enterprises stating a sales increase	48%
■ Sales increase (n = 39)	\$25.5 million
■ Average sales increase	\$653,846
■ Enterprises having enhanced their productivity	39
■ Enterprises having developed or perfected new products, manufacturing processes,	
equipment or technology	44
Employment-related indicators	
■ Jobs created	354
Jobs maintained	683
■ Jobs modified	174
Expenditures committed by the Agency to encourage the completion of projects in progress and generate the results shown above	
■ Total value of financial assistance approved for projects in progress	\$30,7 million
■ Leverage effect on enterprises	\$1 -> \$3.62
■ Actual expenditures in 2002-2003	\$14.9 million
■ Total expenditures incurred (including spending from previous years)	
for projects in progress	\$17.9 million
■ Total expenditures incurred (including spending from previous years)	

The total value of corporate projects for this priority stands at \$142 million. This sum will be invested in the different regions of Quebec over the next few years as the corporate projects are carried out. Each dollar invested by the Agency generates \$3.62 from other funding providers for corporate projects under this priority.

In the Agency's annual survey, 48.3% of respondent enterprises said they had increased their sales. The average sales increase amounts to \$653,800 (n = 39).

Agency support led to the creation, maintenance or transformation of 1,211 jobs. In addition, 39 enterprises increased their productivity and 44 enterprises developed or perfected new products, manufacturing processes, equipment or new technology through financial assistance from the Agency.

The following table illustrates the Agency's achievements concerning the Competitiveness — Innovation in processes, equipment and products priority in relation to its commitments.

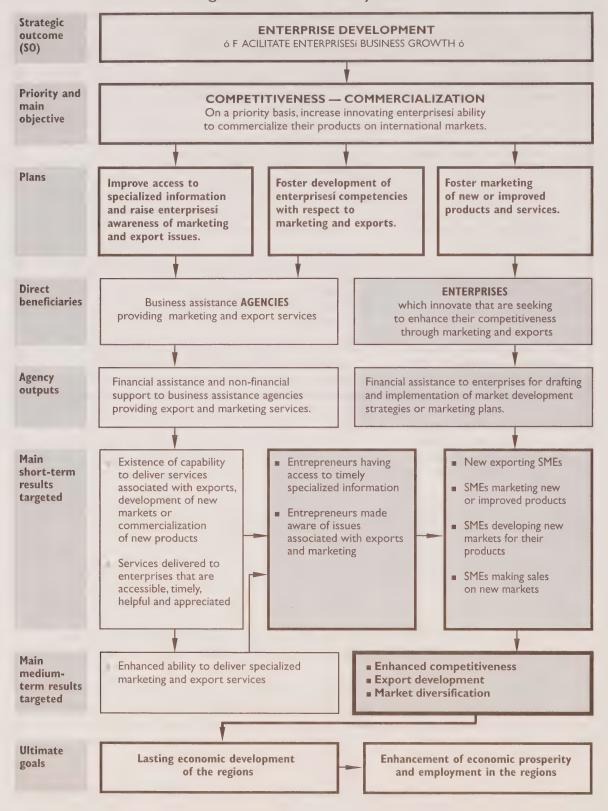
2002-2005 COMMITMENTS	MAIN RESULTS OBSERVED IN 2002-2003	EXTENT OF ACHIEVEMENT
 3,000 SMEs made aware of technological innovation and productivity issues 	 The Agency contributed to the staging of 1,516 awareness activities drawing 9,187 participants 	1
 800 SMEs visited by an engineer to evaluate their technological capabilities 	More than 480 SMEs were visited by engineers under the Corporation de services des ingénieurs du Québec's Opération PME program funded by the Agency	*
 75 enterprises having carried out testing and experimentation projects 	■ The Agency supported 21 testing and experimentation projects in 2002-2003	1
■ 175 diagnostics conducted to enhance productivity	At the start of the fiscal year, the Agency modified its intervention strategy in this regard. Instead, the Agency will target support for productivity projects	÷
 400 enterprises having developed products ó pr ocesses or achieved a productivity enhancement 	The Agency supported 38 product or process development projects and 116 productivity projects	1

- Legend: * Objective being exceeded
 - ✓ Objective being achieved
 - ❖ Progress to be made
 - + Objective revised at start of fiscal year

It may be seen that the Agency is in the process of attaining its objectives with regard to this priority.

Priority 1.3.3: Competitiveness ó Commer cialization

Logic model for Priority 1.3.3



In a context of globalization of the economy, enterprises' ability to commercialize and export their products and services effectively is crucially important for their survival and growth. Implementation of commercialization strategies involves significant costs and a degree of risk for enterprises, especially where new product launches or penetration of a new market in a foreign country are involved. Commercialization is a sophisticated operation; carrying it through successfully requires access to accurate market information, and the availability of marketing professionals in the enterprise. New information and communications technologies have opened new doors in the way of marketing products and services; with the advent of e-commerce, it has become more common to carry out transactions on the Web.

The Agency aims to reinforce the marketing and export capabilities of enterprises, especially those which innovate and commercialize their new products on international markets. The Agency's plan has several facets: (1) access to specialized information on markets, (2) awareness of commercialization issues, (3) development of marketing competencies, and (4) marketing of innovative products.

Implementation of this plan is carried out primarily through Agency-specific programming. The Agency provides enterprises with financial contributions for the design and implementation of marketing plans. The Agency also ensures delivery of the Program for Export Market Development (PEMD) under an agreement with the Department of Foreign Affairs and International Trade, which is responsible for the PEMD budget.⁹

The Agency financially supports business assistance agencies offering services relating to commercialization and exports. These services may take the form of information, advice for development of and assistance with the implementation of marketing plans, conferences, seminars, training sessions and trade missions. The following box provides an overview of the Agency's intervention with regard to the *Competitiveness — Commercialization* priority.

Agencyís main outputs

During FY 2002-2003, the Agency approved 159 new contribution agreements for the *Competitiveness — Commercialization* priority. Financial assistance approved by the Agency for these agreements stood \$16.1 million.

AGENCY OUTPUTS 1.3.3 Competitiveness ó Mark eting	2002-2003
Number of new contribution agreements	159
■ Financial assistance approved (in millions of \$)	16.1
■ Total value of projects subject to a new contribution agreement (in millions of \$)¹	71.0

Note:

1 Irrespective of funding source.

⁹ Section IV of this report may be consulted for further details on this program.

PRIORITY 1.3.3: COMPETITIVENESS — COMMERCIALIZATION MAIN RESULTS OBSERVED AS OF MARCH 31, 2003 WITH REGARD TO BUSINESS ASSISTANCE AGENCIES' PROJECTS IN PROGRESS

Number of business assistance agencies' projects in progress:	92
MAIN SHORT- AND MEDIUM-TERM RESULTS ASSOCIATED WITH PROJECTS IN PROGRESS	
Indicator of capability to deliver services to enterprises	
■ Total value of projects in progress (irrespective of funding source)	\$66.7 million
Indicators of services delivered to enterprises	
Awareness activities organized	723
■ Participants in awareness activities organized	19,001
Activities to develop capabilities	715
■ Participants in activities to develop capabilities	5,744
■ Trade missions organized	237
■ SMEs having participated in trade missions	2,344
Indicators of results vis-à-vis enterprises served	
■ New exporters	255
■ Enterprises having commercialized a new or improved product	796
■ Enterprises having made sales on new markets	208
■ Jobs created	269
Jobs maintained	24
Expenditures committed by the Agency to encourage the completion	
of projects in progress and generate the results shown above	
 Total value of financial assistance approved for projects in progress 	\$27.9 million
■ Actual expenditures in 2002-2003	\$7.6 million
■ Total expenditures incurred (including spending from previous years)	
for projects in progress	\$14.7 million

The Agency made it possible to stage 723 awareness activities associated with marketing and exports. These initiatives helped 19,001 participants from the different regions of Quebec become better informed. Of this number, some will consider taking steps to commercialize a new product, identify potential export markets or export their products and services to international markets. In that case, they could attend capability development activities organized by business assistance agencies supported by the Agency. More than 5,700 participants have benefited from this type of activity, thus acquiring competencies and knowhow with respect to exports and marketing.

Through financial support from the Agency for business assistance agencies, 237 trade missions were organized on the occasion of business fairs, conferences or events in which 2,344 enterprises from the different regions of Quebec participated.

In addition, 796 enterprises having benefited from the services of organizations funded by the Agency have commercialized a new or improved product and 208 entrepreneurs have made sales on new markets. Furthermore, 255 enterprises backed by organizations supported by the Agency have entered export markets for the first time.

B- ENTERPRISES

Number of enterprises' projects in progress:	341
Main short- and medium-term results associated with projects in progres	SS
Indicator of enterprises' development	
■ Total value of projects in progress (irrespective of funding source)	\$193.2 million
Indicators of enterprises' competitiveness	
■ Enterprises stating a sales increase	78%
■ Sales increase (n = 105)	\$82.7 millio
 Average sales increase 	\$787,97
New exporters	7.
■ Enterprises having made sales on new markets	125
Employment-related indicators	
■ Jobs created	62
Jobs maintained	72
■ Jobs modified	17
Expenditures committed by the Agency to encourage the completion of projects in progress and generate the results shown above	
■ Total value of financial assistance approved for projects in progress	\$46.0 millio
Leverage effect on enterprises	\$1 -> \$3.2
Actual expenditures in 2002-2003	\$15.7 millio
■ Total expenditures incurred (including spending from previous years)	
for projects in progress	\$29.5 millio

Financial support from the Agency for corporate projects enabled 73 entrepreneurs to sell their products on export markets for the first time. In addition, 125 enterprises made sales on new markets. Agency financial assistance to enterprises for their marketing and export projects helped create, maintain or transform more than 1,533 jobs in the regions of Quebec.

In the annual survey, for this priority, 77.7% of the enterprises contacted that had received financial assistance from the Agency said they had increased their sales. The average sales increase amounts to \$788,000. The following table illustrates the Agency's achievements concerning the *Competitiveness* — *Commercialization* priority in relation to its commitments.

2002-2005 COMMITMENTS	MAIN RESULTS OBSERVED IN 2002-2003	EXTENT OF ACHIEVEMENT
 8,000 SMEs made aware of development of international markets and commercialization 	■ The Agency led to the staging of 723 awareness activities in which 19,001 people participated	*
■ 700 export projects carried out by SMEs	■ 341 projects in progress are associated with commercialization and exports	*
 200 enterprises having taken part in trade missions abroad 	 Agency financial support to business assistance agencies led to the holding of 237 trade missions in which more than 2,000 SMEs took part 	*

Legend: ★ Objective being exceeded

✓ Objective being achieved

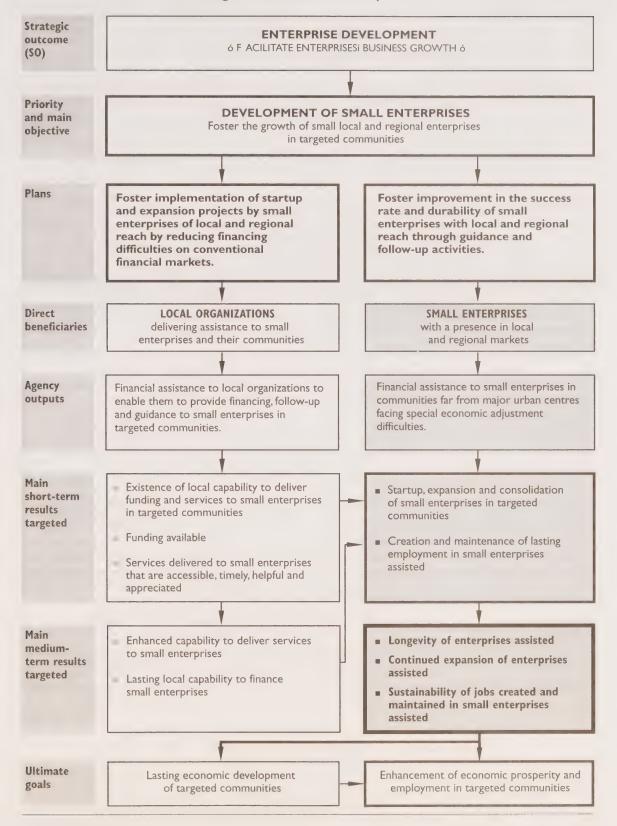
Progress to be made

+ Objective revised at start of fiscal year

To judge by the results observed, the Agency is in the process of exceeding its objectives with respect to this priority.

Priority 1.4: Development of small enterprises

Logic model for Priority 1.4



Establishment and development of small enterprises of local and regional reach contribute to maintaining and creating jobs, as well as having an impact on the restructuring of local economies. For the most part, small enterprises start out serving markets in their immediate regions, but some of them will succeed in making a name for themselves on the national and international economic stage. Regardless of how they evolve in future, small enterprises are an essential element in maintaining communities' economic vitality.

The Agency's plan for development of small enterprises of local and regional reach aims at their startup and expansion, and an improvement in their level of success and their durability. This plan applies primarily in rural regions and certain urban districts that are undergoing restructuring. The main way in which the Agency implements this plan is to grant financial assistance to organizations providing guidance and counselling to small enterprises in their local communities, and which at the same time provide financing to enable them to carry out their projects, including startups.

Three types of organizations work with the Agency on development of small enterprises. These are, first, the Community Futures Development Corporations, of which there are 57. There are CFDCs in all of Quebec's remote regions and rural communities, and they play a role in facilitation of their local economic development, too. The Agency also supports Business Development Centres, of which there are nine, whose role focusses solely on assistance to enterprises. In urban areas, the Agency supports, in association with the provincial government and the municipalities concerned, 14 Community Economic Development Corporations to enable them to stimulate the pre-startup and startup of small enterprises and provide information and supervision services as well as technical services to business.

The Agency helps these organizations cover their operating costs; this assistance is provided under the Community Futures Program. For instance, the Agency helped the CFDCs set up a special investment fund for funding young entrepreneurs' projects. The CFDCs, BDCs and CEDCs extend the scope of the Agency's economic development action beyond what could be accomplished if the Agency intervened on its own vis-à-vis the thousands of small enterprises across Quebec.

As the previous diagram shows, the other way for the Agency to implement its plan is to provide financial assistance directly to small enterprises of local and regional scope, more specifically in regions posting slow growth and inadequate employment or struggling with economic problems of a situational and structural nature, notably including the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine region. In this regard, in addition to its main programs, the Agency has the Canadian Support Program for the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine Economy and the special Coastal Quebec Fund.

Agencyís main outputs

During FY 2002-2003, the Agency approved 93 new contribution agreements for the *Development of small enterprises* priority. The financial assistance approved by the Agency for these agreements amounted to \$12.4 million.

AGENCY OUTPUTS 1.4 Development of small enterprises	2002-2003
■ Number of new contribution agreements	93
■ Financial assistance approved (in millions of \$)	12.4
■ Total value of projects subject to a new contribution agreement (in millions of \$)¹	31.4

Note:

I Irrespective of funding source.

Main results observed

A- BUSINESS ASSISTANCE AGENCIES

Number of business assistance agencies' projects in progress:	245
$m{M}$ AIN SHORT- AND MEDIUM-TERM RESULTS ASSOCIATED WITH PROJECTS IN PROGRESS	
Indicator of capability to deliver services to enterprises	
■ Total value of projects in progress (irrespective of funding source)	\$125.0 million
Indicators of services delivered to enterprises	
 Awareness activities organized 	1,207
■ Participants in awareness activities organized	21,90
■ Activities to develop capabilities	80.
■ Participants in activities to develop capabilities	3,24
Indicators of results vis-à-vis enterprises served	
■ Enterprises in pre-startup phase	713
■ Enterprise startups	98
■ Enterprises in expansion	54.
■ Jobs created	1,52
Jobs maintained	1,26
Expenditures committed the Agency to encourage the completion of projects in progress and generate the results shown above	
■ Total value of financial assistance approved for projects in progress	\$106.0 millio
Actual expenditures in 2002-2003	\$28.5 millio
■ Total expenditures incurred (including spending from previous years)	
for projects in progress	\$52.0 millio

Financial assistance from the Agency to organizations contributed to the staging of more than 1,200 awareness activities in which more than 21,000 people participated. Through Agency financial support, business assistance agencies contributed to the pre-startup, startup and expansion of 2,238 small enterprises in the regions of Quebec.

Furthermore, in addition to the results documented in the previous table, the CFDCs and BDCs reported that they had created or maintained more than 10,500 jobs in Quebec communities. ¹⁰ The following table presents the results associated with job creation and maintenance, as declared by the CFDCs and BDCs. ¹¹

Agencies	Jobs created and maintained	
CFDCs	6,812	
CFDCs' Youth Strategy	1,166	
BDCs	2,574	
Total	10,552	

B- ENTERPRISES

PRIORITY 1.4: DEVELOPMENT OF SMALL ENTERPRISES MAIN RESULTS OBSERVED AS OF MARCH 31, 2003 WITH REGARD TO ENTERPRISES' PROJECTS IN PROGRESS

WITH REGARD TO ENTERPRISES' PROJECTS IN PROGRESS	
Number of enterprises' projects in progress:	50
MAIN SHORT- AND MEDIUM-TERM RESULTS ASSOCIATED WITH PROJECTS IN PROGRESS	
Indicator of enterprises' development	
■ Total value of projects in progress (irrespective of funding source)	\$18.1 million
Indicators of enterprises' competitiveness	
■ Enterprises stating a sales increase	79%
■ Sales increase (n = 19)	\$5.1 million
■ Average sales increase	\$269,105
Employment-related indicators	
■ Jobs created	101
Jobs maintained	149
■ Jobs modified	46
Expenditures committed the Agency to encourage the completion of projects in progress and generate the results shown above	
■ Total value of financial assistance approved for projects in progress	\$2.5 million
■ Actual expenditures in 2002-2003	\$1.4 million
■ Total expenditures incurred (including spending from previous years)	
for projects in progress	\$2.1 million

¹⁰ The definition used by the CFDCs and BDCs for jobs created or maintained is as follows: jobs created or maintained from the opening of a file until the end of the fiscal year covered.

¹¹ These do not include figures from the Community Economic Development Corporations.

Agency support for small enterprise projects led to the creation, maintenance or transformation of 296 jobs in Quebec communities.

In addition, 79.2% of the enterprises contacted in the Agency's annual survey said they had increased their sales. The total increase in sales is in excess of 5 million (n = 19).

The following table illustrates the Agency's achievements concerning the Development of small enterprises priority in relation to its commitments.

2002-2005 COMMITMENTS	MAIN RESULTS OBSERVED IN 2002-2003	EXTENT OF ACHIEVEMENT
 1,750 small enterprises started up, expanded or refinanced 	 Through Agency financial support, business assistance agencies contributed to the pre-startup, startup and expansion of 2,238 small enterprises in Quebec regions 	*
 15 Aboriginal enterprises created and more than 500 Aboriginal SMEs informed and guided 	Agency support led to the creation of four Aboriginal enterprises. In addition, many activities held by Aboriginal organizations led to raising awareness and guiding more than 15,000 participants	1
 300 young entrepreneurs having been supported in their enterprise projects 	Supported financially by the Agency, the CFDCsí Youth Strategy led to the pre-startup and startup of 333 enterprises run by young entrepreneurs	*

- Legend: * Objective being exceeded
 - Objective being achieved
 - Progress to be made
 - + Objective revised at start of fiscal year

It may be seen that the Agency is in the process of exceeding the commitments made in its 2002-2003 RPP.

Strategic outcome #2: Contribute to improving the economic environment of the regions of Quebec

With respect to the first strategic outcome, the Agency emphasizes enterprises' development and competitiveness. But it is hard for enterprises to meet the challenge of competitiveness on their own; their ability to confront international competition largely depends on an economic environment conducive to development. That is why the second strategic outcome targeted by the Agency consists in improvement of the environment for economic development of the regions. The main planned impact has a "community" dimension, whose impact will be felt on the business environment, upstream of enterprises.

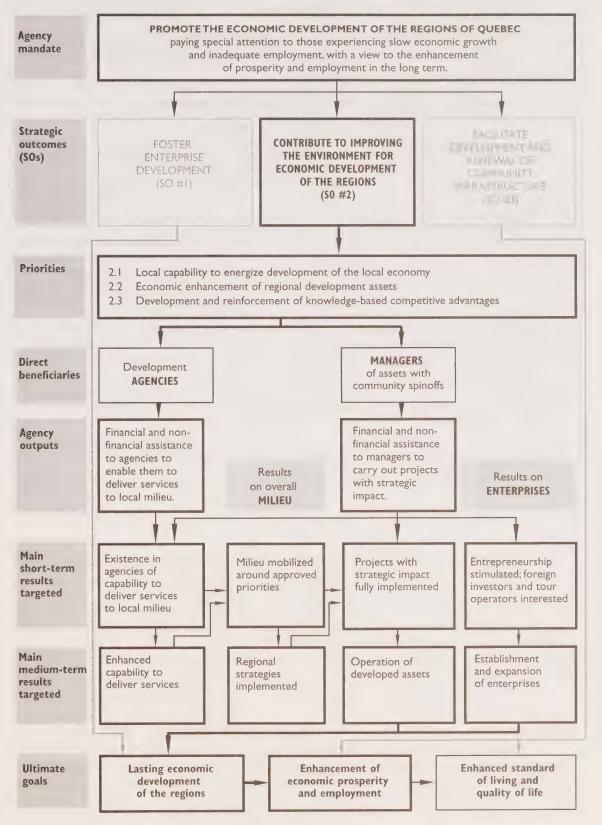
The need to improve the economic environment so as to develop enterprises may be illustrated as follows: in economic sectors which make intensive use of complex, rapidly developing knowledge, for instance, an SME would have great difficulty mastering the evolving knowledge on its own if it did not operate in a regional environment rich in research and technological watch activities. Another example: a community which enhances its regional tourist attractions and markets them effectively abroad will thus foster growth in its region's hotel and motel accommodation, and that will enable this industry to maintain and create more jobs. A region's economic development cannot succeed unless local economic agents play a very active role in it and take it in hand. These examples help explain why the Agency encourages development of local capability to energize development of the local economy, and why it fosters reinforcement of knowledge-based competitive advantages, as well as economic enhancement of regional assets.

To contribute to improving the economic environment and follow up on its priorities in this area, the Agency supports development agencies providing services on a regional basis. These comprise local, regional and sectoral organizations which seek local joint action and mobilization in order to energize development of their economy further. They are also organizations which disseminate information on their region's economic development issues, produce analyses on development opportunities, raise local awareness of new trends and new challenges, or help the economic development milieu upgrade their competencies with regard to economic development.

The Agency also supports managers of assets with community spinoffs, that is, non-profit organizations as well as enterprises, to enable them to carry out projects with a strategic impact for their region. These projects consist for the managers in enhancing community facilities with an economic role and tourist attractions, or enhancing pre-competitive research and development capabilities in their regions, to give just a few examples.

Through financial assistance to organizations devoted to their regions' development, the Agency ultimately aims, at the end of a long chain of consequences, for a situation where a series of enterprises benefit from implementation of projects with strategic impact in their region, and where expanding business for these enterprises leads to an increase in economic activity, employment and earned income in the region.

Logic model for Strategic Outcome #2



Agency's main outputs for Improvement of the environment for economic development of the regions

The following table shows the breakdown of new contribution agreements according to the Agency's three priorities under the second strategic outcome, *Improvement of the environment for economic development of the regions of Quebec*.

STRATEGIC OUTCOME #2 — IMPROVEMENT OF THE ENVIRONMENT FOR ECONOMIC DEVELOPMENT

AGENCY'S MAIN OUTPUT IN TERMS OF FINANCIAL SUPPORT NEW CONTRIBUTION AGREEMENTS APPROVED IN 2002-2003

6 BY PRIORITY 6

Agency's main output in terms of financial support

New contribution agreements by priority:	Number of new agreements	Financial assistance approved (in millions of \$)
Local capability to energize development of the local economy Economic enhancement of regional development assets	140	21.8 15.2
Development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages	27	40.1
TOTAL (SO #2 6 Impr ovement of the environment for economic development of the regions)	232	77.1

Note: This table does not report on the Agency's other outputs in terms of financial support, or on outputs in terms of non-financial support.

The following table shows trends in new contribution agreements approved for *Improvement of the environment for economic development of the regions* over the past three fiscal years.

STRATEGIC OUTCOME #2 — IMPROVEMENT OF THE ENVIRONMENT FOR ECONOMIC DEVELOPMENT

AGENCY'S MAIN OUTPUT INTERMS OF FINANCIAL SUPPORT NEW CONTRIBUTION AGREEMENTS APPROVED IN 2002-2003

6 COMPARED WITH THE PREVIOUS TWO FISCAL YEARS 6

Improvement of the environment for economic development of the regions of Quebec		Fiscal year					
		2000-2001		2001-2002		2002-2003	
		%	Value	%	Value	%	
■ New contribution agreements (number)	28	31	28	38	2:	32	
Development agencies	228	81	164	57	141	61	
Managers of assets with community spinoffs	53	19	124	43	91	39	
■ Financial assistance approved (in millions of \$)	95	5.4	13	8.3	77	7.1	
Development agencies	64.9	68	34.8	25	22.7	29	
Managers of assets with community spinoffs		32	103.5	75	54.4	71	
■ Total value of projects subject to a new contribution agreement (in millions of \$)¹	24	0,2	72	3,8	30	5,5	
Development agencies	159.0	66	132.2	18	81.2	27	
Managers of assets with community spinoffs	81.2	34	591.6	82	224.3	73	

Note:

1 Irrespective of funding source.

Main results observed for Improvement of the environment for economic development of the regions

The total value of the 515 projects in progress in 2002-2003 with respect to *Improvement of the environment for economic development of the regions* stands at more than \$1.7 billion, including investment from other funding providers. The Agency's actual expenditures during this fiscal year amounted to \$116.3 million. As to total expenditures incurred as of March 31, 2003 to achieve the results presented in this report associated with projects in progress in 2002-2003, the Agency spent more than \$144.3 million.

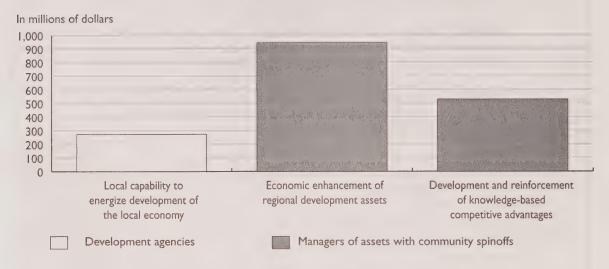
The following figure shows that the Agency's main short-term result concerning *Improvement* of the environment for economic development of the regions will come primarily from implementation of projects under the *Economic enhancement of regional development assets* priority, followed by the *Development and reinforcement of knowledge-based competitive* advantages priority.

Main short-term result

Overall indicator of improvement of the environment for economic development

Total value of projects in progress

ó b y the three priorities ó



A- Main results observed vis-à-vis development agencies

STRATEGIC OUTCOME #2 — IMPROVEMENT OF THE ENVIRONMEN FOR ECONOMIC DEVELOPMENT MAIN RESULTS OBSERVED AS OF MARCH 31, 2003 6 DEVELOPMENT AGENCIES 6	NT
Number of development agencies' projects in progress:	303
MAIN SHORT- AND MEDIUM-TERM RESULTS ASSOCIATED WITH PROJECTS IN PROGRESS	
Indicators of services delivered to local players ■ Number of service activities carried out (awareness, development of capabilities, guidance, etc.) ■ Number of participants in activities	3,960 89,927
Indicator of capability to deliver services to local players ■ Value of services provided through Agency financial support (estimated value of total cost of projects in progress, irrespective of funding source)	\$272.7 millio
Indicators of the impact of assistance from agencies supported by the Agency on the environment for development Foreign tourists attracted by promotional projects supported by the Agency Local or regional projects under development Jobs created (1,459); jobs maintained (2,610)	1,415,43 1,06 4,06
Expenditures committed by the Agency to encourage the completion of projects in progress and generate the results shown above Total value of financial assistance approved by the Agency Actual expenditures in 2002-2003 Total expenditures incurred (including spending from previous years) for projects in progress	\$102.3 millio \$25.3 millio \$57.9 millio

B- Main results observed vis-à-vis managers of assets with community spinoffs

The main planned results under the second strategic outcome concern the implementation of projects for community assets with strategic impact. The following table illustrates the results with respect to managers of assets with community spinoffs supported under this strategic outcome.

STRATEGIC OUTCOME #2 — IMPROVEMENT OF THE ENVIRONMENT FOR ECONOMIC DEVELOPMENT	
MAIN RESULTS OBSERVED AS OF MARCH 31, 2003	
6 MANA GERS OF ASSETS WITH COMMUNITY SPINOFFS 6	
Number of projects in progress with managers of assets with community spinor	ffs: 212
MAIN SHORT- AND MEDIUM-TERM RESULTS ASSOCIATED WITH PROJECTS IN PROGRESS	
Indicators of improvement in the environment for economic development of the regions	
 Total value of projects in progress (total cost, irrespective of funding source) Jobs created (969); jobs maintained (988) 	
Expenditures committed by the Agency to encourage the completion of projects in progress and generate the results shown above	
■ Total value of financial assistance approved by the Agency ■ Actual expenditures in 2002-2003	\$255.6 million \$91.0 million
■ Total expenditures incurred (including spending from previous years) for projects in progress	\$173.0 million

The Agency spent more than \$91 million in 2002-2003 for 212 projects with managers of assets with community spinoffs. The total value of these projects, including investment from other funding providers, stood at close to \$1.5 billion. When the projects in progress are completed over the next few years, this entire amount will have been invested in the different regions of Quebec.

In the Agency's annual survey, managers of assets with community spinoffs who were contacted said they had created or maintained more than 1,950 jobs through Agency financial support.

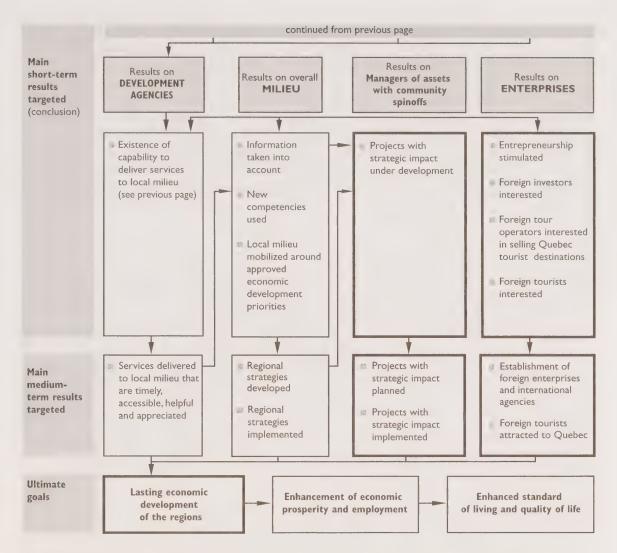
Priority 2.1: Local capability to energize development of the local economy

Logic model for Priority 2.1

IMPROVEMENT OF THE ENVIRONMENT Strategic FOR ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGIONS outcome Contribute to creating economic conditions more conducive to development **(SO)** of all enterprises in a community, region or economic sector. Priority LOCAL CAPABILITY TO ENERGIZE DEVELOPMENT OF THE LOCAL ECONOMY and main Increase local and regional economic agentsí ability to elicit the emergence of projects objective to create or reinforce a region's distinctive competitive advantages. **Plans** Support economic facilitation for the local milieu: Foster international Foster greater appreciation promotion of a of entrepreneurship: Enhance local access to information on the region or economic Encourage individuals, regionsí development opportunities sector. young people in Foster development of local economic particular, to consider agentsí competencies to draw up their careers in business regionís economic development plans Encourage business Foster local mobilization to develop people to develop and implement projects with strategic their enterprises and excel in business. Facilitate participation of local economic agents to emphasize regional development **ORGANIZATIONS ORGANIZATIONS** Local, regional or sectoral Direct **ORGANIZATIONS** which contribute to active in international beneficiaries involved in economic facilitation enhancement of promotion entrepreneurship for the local milieu Financial and non-financial assistance to Financial assistance Agency Financial assistance for organizations to enable them to provide to organizations for outputs international promotion economic facilitation services for their enhancement activities local milieu Main **RESULTS TARGETED AMONG DEVELOPMENT AGENCIES** short-term results targeted Existence of capability to deliver economic Services delivered to Services delivered to: (start) facilitation services for the local milieu regions or economic sectors: Individuals: Services delivered to the local milieu: incentives to consider Timely, accessible information provided Promotion vis-‡-vis: careers in business to economic agents (young people in Potential foreign particular) Local milieu made aware of emerging investors Business people: Potential foreign encouragement to Economic agentsí competencies tourists continue developing developed with regard to economic their enterprises and development excel in business Local milieu guided in development of strategies and projects with strategic impact Agency priorities and policy defined

Continued on following page

with participation from local milieu



A region's economic development cannot succeed without the local economic milieu playing a very active role in it and taking it in hand; this is a lesson learnt from decades of efforts by North American and European governments in local and regional economic development. It is from this observation that the Agency's interest in *Local capability to energize development of the local economy* stems, its first priority with respect to improving the environment for economic development of the regions. Co-operation and convergence of the efforts of a region's economic agents are essential conditions for enhancing prosperity and the standard of living. To bring together local players and achieve consensus on strategies and priorities that are promising for economic development, the regions have to be able to count on the vitality of local and regional development agencies.

As the previous diagram shows, the Agency's objective is to enhance local and regional economic agents' ability to elicit the emergence of projects likely to create and reinforce a region's distinctive competitive advantages. To this end, the Agency's plan involves supporting development agencies which offer various types of specialized services to their local or regional milieu. Thus, the Agency supports organizations which work on economic facilitation of their milieu, agencies active in the international promotion of their regions, and organizations which contribute to the enhancement of entrepreneurship.

With respect to economic facilitation of the local economic milieu, the Agency provides financial support and guidance for local and regional organizations in the production and dissemination of information on the development opportunities specific to each region, for instance, dissemination of awareness documents and organization and staging of conferences, seminar and workshops designed to elicit reflection on regional development issues in the new global economic context. The Agency also provides financial assistance and guidance for the establishment and facilitation of networks for sharing, learning and exchanging ideas on new trends and best practices in local and regional development and for the development of tools for local mobilization and facilitation. The Community Futures Development Corporations mentioned earlier (see *Development of small enterprises* priority) are among the organizations supported by the Agency for their contribution to mobilizing the local milieu.

James Bay mining joint action committee: successful initiative

Background

The mining industry in the James Bay territory (sometimes called Jamesian) had posted since the late 1980s a sustained decline in activity owing to the convergence of numerous macro-economic factors, such as lower metal prices (gold, zinc, copper), industrial productivity gains and the reallocation to other sectors of capital previously available to the industry. The region was in danger of seeing an entire sector of its economy disappear in the intermediate term. There was an urgent need to act in the James Bay community, which needed to channel regional and sectorial forces toward the development of solutions to revitalize the local mining industry.

Contributing to turning the James Bay mining industry around has been one of the Agency's main objectives, pursued for the past two years through the injection of operating funds for the *Table jamésienne de concertation minière*.

Project

Set up urgently in fall 2001, partly through rapid action from Canada Economic Development and its other fund-providing organizations, the *Table jamésienne de concertation minière* is a regional technical committee bringing together all economic agents concerned with the mining sector. Regional socio-economic development agencies, provincial and federal departments, financing companies specializing in mines, mining SMEs, large mining corporations and training organizations sit together to implement a five-year plan to revitalize the James Bay mining industry. The committee's focuses for priority action are (1) funding of prospecting and exploration activities, (2) consolidation of existing mining operations, (3) research and development, and (4) development of tailored support programs.

Agency intervention

Since the mining sector is one of its departmental priorities, the Agency provided a first contribution of \$44,698 in 2001-2002, followed by a second, of \$67,518, in 2002-2003 under the Regional Strategic Initiatives program, *Support for the region's ability* to adjust component. Canada Economic Development's objective was to help the local milieu energize development of its local economy, through increased innovation capability and productivity, among other things. An Agency representative sits as an observer on the body's executive council. Moreover, the local milieu has expressed great satisfaction at the active role played by the Agency in terms of support for initiatives concerning federal expertise or issues that go beyond the provincial framework.

Results

With less than two years under its belt, the *Table* has become the official, credible, representative voice of the James Bay mining sector, as well as asserting itself as the main player in the numerous revitalization approaches put forward by the local milieu.

Posting results far superior to the economic agents' initial expectations, the committee has contributed to date to many regional achievements, including:

- → establishment of the James Bay Mining Prospecting Fund, whose functions of overall management and co-ordination with local economic agents are handled by the committee co-ordinator;
- → productive guidance of local executives of a major mining complex aimed at encouraging the company to invest in exploration activities, thereby preserving until 2010 more than 300 jobs that were to terminate in 2006.

Injection of funds for operating purposes has proven to be a necessary but not a sufficient condition behind the results achieved by the committee. In fact, its success is partly attributable to a strong sense of regional urgency, sustained leadership from *Table* members, the fact that the committee consists of local players from the milieu in which it has to manoeuvre, and the fact that it drew up and implemented an action plan developed by local economic agents and therefore geared to the region's own specific dynamics and characteristics.

This innovative, relatively inexpensive way of combining sectorial and regional forces has proven judicious for the James Bay mining sector. In that, this inclusive joint-action committee represents a model to be imitated that could be transposed to other resource regions or even other sectors of activity.

Being fully aware of that, of the mobilizing role of the *Table*, and of its action plan built on closer links with research organizations and Cree agencies in the mining sector which operate in the territory, the Agency intends to continue its technical and financial support for the project.

Further details concerning this initiative may be obtained by consulting the comprehensive case study of the *Table jamésienne de concertation minière* on the Agency's Web site at www.dec-ced.gc.ca under "Publications".

The Agency also provides financial support to organizations for the design and implementation of plans for international promotion of the regions of Quebec vis-à-vis investors, tour operators and foreign visitors.

The Agency also makes financial contributions to organizations which contribute to promotion of entrepreneurship to enable them to provide awareness-raising and guidance services, notably to potential student entrepreneurs. Similarly, the Agency supports the organization and staging of events emphasizing excellence in business.

Agencyís main outputs

During FY 2002-2003, the Agency approved 140 new contribution agreements for the *Local capability to energize development of the local economy* priority. Financial assistance approved by the Agency for these agreements stood at more than \$21 million.

AGENCY OUTPUTS 2.1 Local capability to energize development of the local economy	2002-2003
■ Number of new contribution agreements	140
■ Financial assistance approved (in millions of \$)	21.8
■ Total value of projects subject to a new contribution agreement (in millions of \$)¹	80.0

Note:

1 Irrespective of funding source.

PRIORITY 2.1: LOCAL CAPABILITY TO ENERGIZE DEVELOPMENT OF THE LOCAL ECONOMY

MAIN RESULTS OBSERVED AS OF MARCH 31, 2003 WITH REGARD TO DEVELOPMENT AGENCIES' PROJECTS IN PROGRESS

Number of development agencies' projects in progress:	303	
MAIN SHORT- AND MEDIUM-TERM RESULTS ASSOCIATED WITH PROJECTS IN PROGRESS		
Indicator of capability to deliver services to local players		
■ Total value of projects in progress (irrespective of funding source)	\$272.7 millior	
Indicators of services delivered to development players		
Awareness activities organized	2,082	
■ Participants in awareness activities organized	62,352	
■ Activities to develop capabilities	1,878	
■ Participants in activities to develop capabilities	27,575	
Indicators of results on the environment for development		
■ Foreign visitors attracted following international promotion activities	1,044,029	
■ Local or regional projects under development	853	
Jobs created	1,459	
Jobs maintained	2,610	
Expenditures committed by the Agency to encourage the completion of projects in progress and generate the results shown above		
■ Total value of financial assistance approved for projects in progress	\$102.3 million	
■ Actual expenditures in 2002-2003	\$25.3 million	
■ Total expenditures incurred (including spending from previous years)		
for projects in progress	\$57.9 million	

In 2002-2003, the 303 projects in progress supported by the Agency contributed to development of local capability to energize development of the local economy through the organization of awareness and capability development activities. These activities notably made it possible to raise more than 60,000 participants' awareness of the different issues and challenges of economic development of the regions of Quebec while contributing to enhancing the competencies of more than 27,000 participants. Also, activities organized by development agencies elicited the implementation of 852 local development projects in the different regions. These are all tangible signs of development of local capabilities.

Through its financial support, the Agency also contributed to creating or maintaining more than 4,000 jobs among development agencies' clientele.

The following table illustrates the Agency's achievements concerning the *Local capability to energize development of the local economy* priority in relation to its commitments.

2002-2005 COMMITMENTS	MAIN RESULTS OBSERVED IN 2002-2003	EXTENT OF ACHIEVEMENT
 4,000 economic development players informed and mobilized to energize development of the regions 	 Agency financial support contributed to raising awareness and developing capabilities of more than 85,000 local and regional participants 	*
 Increase in the number of young people and students made aware of business careers 	 Agency financial support led to the staging of 70 activities to develop capabilities, in which 1,500 people took part 	1
 230,000 TV viewers made aware of entrepreneurship and regional economic development issues 	■ The Agency supported two projects in particular, including the Maclean Hunter Chair of Entrepreneurship for the production and broadcast of a 13-program i Circuit PMEî TV series which drew an audience of more than 200,000 viewers	*

Legend: * Objective being exceeded

✓ Objective being achieved

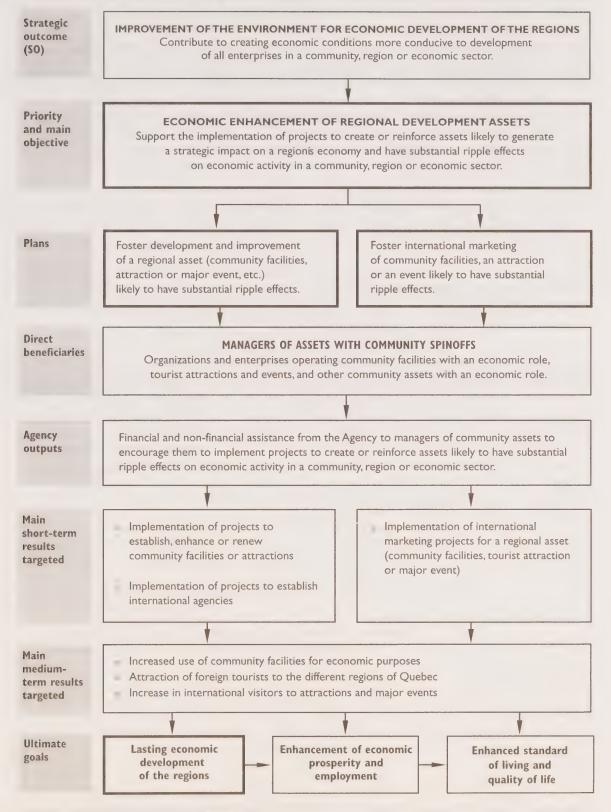
Progress to be made

+ Objective revised at start of fiscal year

The Agency is in the process of exceeding its commitments with regard to this intervention priority.

Priority 2.2: Economic enhancement of regional development assets

Logic model for Priority 2.2



Also with a view to creating an environment conducive to economic development of the regions, the Agency seeks to foster implementation of projects of public interest likely to generate, in the long term, a strategic impact on the regional economy and have significant ripple effects on a region's economic activities, or to preserve activities that make up the economic base of a region experiencing substantial economic adjustment difficulties. To that end, the Agency contributes to enhancement of certain regional development assets, typically consisting of community facilities with an economic role, tourist attractions and major events.

Construction, upgrading or renovation of certain community facilities with an economic role proves, in some regions, to be an appropriate strategy for maintaining their economic base and a premise for their future development. In some cases, a region's development potential cannot be enhanced without the government playing a role in the establishment and preservation of such community facilities.

The Agency's plan for economic enhancement of regional development assets is twofold: (1) development or enhancement of an asset (generally capital projects), and (2) marketing of these assets on foreign markets.

The Agency provides financial contributions for operators, be they non-profit organizations or enterprises, for feasibility studies and enhancement of certain regional assets. For instance, the Agency provides financial support for the renewal and enhancement of attractions and the staging of tourist events in several Quebec regions.

The Agency also provides financial support to local and regional promoters to enhance tourist attractions which reinforce a region's distinctive positioning on the international market. The Agency thus aims to develop a competitive tourism offering in terms of quality and differentiation, so as to increase the number of visitors, extend their stay, increase the economic spinoffs from their visit, and ensure that on their return to their home country they recommend a visit to the regions of Quebec to other travellers. In this context, the Agency also provides financial contributions to organizations to enable them to design and implement international marketing plans for tourist attractions and major events, since marketing them abroad helps attract international tourists to Quebec and develop the economy of the regions.

Agency's main outputs

During FY 2002-2003, the Agency approved 65 new contribution agreements for the *Economic enhancement of regional development assets* priority. Financial assistance approved by the Agency for these agreements amounted to more than \$15 million.

AGENCY OUTPUTS 2.2 Economic enhancement of regional development assets	2002-2003
Number of new contribution agreements	65
■ Financial assistance approved (in millions of \$)	15.2
■ Total value of projects subject to a new contribution agreement (in millions of \$)¹	78.9

Note:

1 Irrespective of funding source.

Main results observed

MANAGERS OF COMMUNITY ASSETS

PRIORITY 2.2: ECONOMIC ENHANCEMEN	OF REGIONAL DEVELOPMENT ASSETS
-----------------------------------	--------------------------------

MAIN RESULTS OBSERVED AS OF MARCH 31, 2003 WITH REGARD TO PROJECTS IN PROGRESS OF MANAGERS OF ASSETS WITH COMMUNITY SPINOFFS

146		
MAIN SHORT- AND MEDIUM-TERM RESULTS ASSOCIATED WITH PROJECTS IN PROGRESS		
943.1 million 371,402 57		
743		
18		
103		
58.5 million 57.4 million		
28.2 millio		

The 146 projects in progress during FY 2002-2003 contributed to creating and maintaining more than 700 jobs with managers of assets with community spinoffs. Events and tourist attractions drew more than 370,000 foreign tourists.

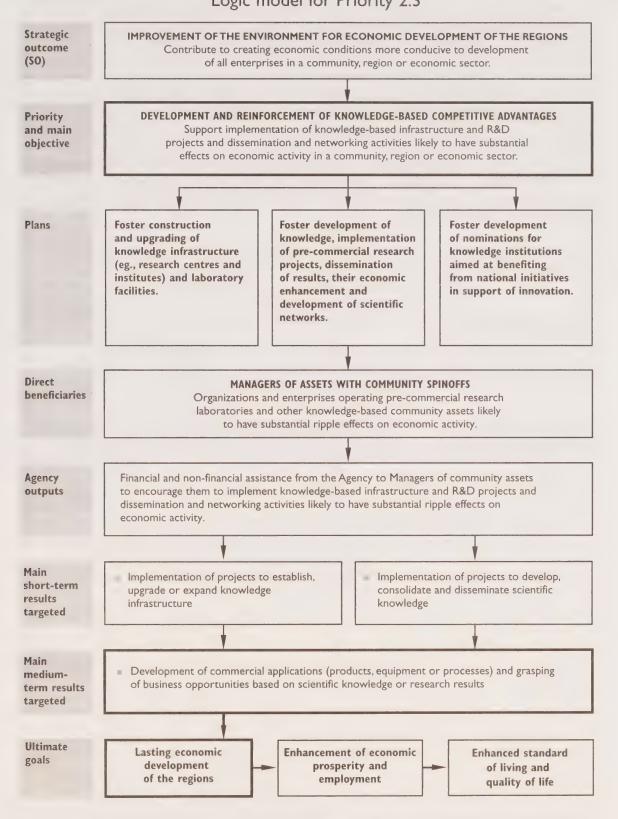
The following table illustrates the Agency's achievements concerning the *Economic* enhancement of regional development assets priority in relation to its commitments.

2002-2005 COMMITMENTS	MAIN RESULTS OBSERVED IN 2002-2003	EXTENT OF ACHIEVEMENT
 Investment by various players in implementation of strategic projects 	■ The Agency contributed financially to the completion of projects with strategic impact in the different regions of Quebec, notably establishment of a Centre for boreal biodiversity in SaguenayóLac-Saint-J ean, reconstruction of Quebec Central Railway Company tracks, and Phase II of Mont-Tremblant resort	*
■ Increase in the number of tourists at supported sites	■ Tourist attractions and major events supported by the Agency contributed to attracting more than 370,000 foreign tourists, up close to 8% compared with FY 2001-2002	*
 Major events and activities marketed internationally 	■ The Agency provided financial support for international marketing of events or activities, such as The Festival International de Jazz de Montréal, Quebec Winter Carnival and Grand Prix cycliste de Beauce	*

- Legend: ★ Objective being exceeded
 - ✓ Objective being achieved
 - Progress to be made
 - + Objective revised at start of fiscal year

It can be seen that the Agency is exceeding its three commitments concerning this intervention priority.

Priority 2.3: Development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages Logic model for Priority 2.3



To meet the competitiveness challenge, enterprises have to be able to innovate constantly, and for that they require a high-performance economic environment as far as command and dissemination of knowledge are concerned. In fact, knowledge is increasingly staking out its position as a determining basis for economic development. Some projects aimed at improving access to knowledge and its development are likely to generate, in the medium and long term, substantial ripple effects on the economic activity of a community, region or economic sector and can thus reinforce their competitive advantages, and even develop new ones. Knowledge is largely "public property", and modern government plays an important role in advancing scientific and technical knowledge before it reaches the stage of development and perfection of commercial applications.

With a view to enhancing the environment for economic development, one of the Agency's priorities is to contribute to the development and reinforcement of regional competitive advantages built on knowledge. Among the niches of excellence supported are, notably, aerospace, aluminum processing, marine sciences, plant biology, agri-food, biotechnology, health sciences, multimedia, pulp and paper, and the boreal forest.

In order to reinforce regional competitive advantages, the Agency's priority is to foster implementation of knowledge infrastructure projects and pre-commercial R&D projects that are likely to have a significant ripple effect on economic activity in the regions of Quebec.

Agencyis main outputs

During FY 2002-2003, the Agency approved 27 new contribution agreements for the *Development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages* priority. Financial assistance approved by the Agency for these agreements stood at \$40 million.

AGENCY OUTPUTS 2.3 Development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages	2002-2003
Number of new contribution agreements	27
Financial assistance approved (in millions of \$) Financial assistance approved (in millions of \$)	40.2
■ Total value of projects subject to a new contribution agreement (in millions of \$)¹	147.0

Note:

1 Irrespective of funding source.

PRIORITY 2.3: DEVELOPMENT AND REINFORCEMENT OF KNOWLEDGE-BASED COMPETITIVE ADVANTAGES

MAIN RESULTS OBSERVED AS OF MARCH 31, 2003 WITH REGARD TO PROJECTS IN PROGRESS OF MANAGERS OF ASSETS WITH COMMUNITY SPINOFFS

Number of projects in progress of managers of assets with community spinoffs:	66	
Main short- and medium-term results associated with projects in progress		
ndicators of improvement in the environment for economic development of the regions		
 Total value of projects in progress (irrespective of funding source) Research patents received or pending 	\$528.4 million	
Local or regional projects under development	157	
Employment-related indicators		
 Jobs created and maintained vis-à-vis managers of assets with community spinoffs Jobs created arising from activities carried out by managers of assets with 	446	
community spinoffs	638	
■ Jobs maintained arising from activities carried out by managers of assets with community spinoffs	•	
Expenditures committed by the Agency to encourage the completion of projects in progress and generate the results shown above		
■ Total value of financial assistance approved for projects in progress	\$97.1 million	
 Actual expenditures in 2002-2003 Total expenditures incurred (including spending from previous years) 	\$33.5 million	
for projects in progress	\$44.8 million	

In order to contribute to the development and enhancement of knowledge-based competitive advantages, the Agency supports projects targeting the production of studies or events. It also contributes to the startup and funding of organizations operating in the development of the knowledge economy, and to the establishment of research centres.

The following table illustrates the Agency's achievements concerning the Development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages priority in relation to its commitments.

2002-2005 COMMITMENTS	MAIN RESULTS OBSERVED IN 2002-2003	EXTENT OF ACHIEVEMENT
 Establishment and expansion of 10 research or technology transfer institutions 	 Several projects funded by the Agency to establish or expand research or technology transfer centres are currently in progress 	1
 Nine nominations for the establishment of research or technology transfer centres 	From the beginning of FY 2002-2003, the Agency modified its intervention strategy in this regard	+

- Legend: ★ Objective being exceeded
 - ✓ Objective being achieved
 - Progress to be made
 - + Objective revised at start of fiscal year

It may be seen that the Agency is in the process of meeting its commitment with regard to this priority.

Strategic outcome #3: Facilitate development and renewal of community infrastructure

(Infrastructure Canada Program)

The condition of infrastructure is closely linked to its users' quality of life. Quality infrastructure allows communities to attract and retain organizations and individuals that will secure their economic and social future. It also allows for more efficient, safer movement of people and goods.

In that spirit, the Government of Canada set up a new infrastructure support program in 2000 and signed an agreement with the Quebec government for its implementation. ¹² The Agency was given the special mandate to manage this program in Quebec.

The Minister of Industry is responsible for infrastructure for all regions of Canada and for the general management of this contribution program. He is supported in his responsibilities by a new department, Infrastructure Canada.¹³ Thus, the Agency carries out program delivery in Quebec in close co-operation with Infrastructure Canada.

The Infrastructure Canada Program (ICP) is the sole program through which the Agency hopes to achieve its third strategic outcome, that of facilitating the development and renewal of community infrastructure.

The Infrastructure Canada Program aims to lead to the renovation, replacement or construction of infrastructure. Its purpose is thus to improve Quebecers' quality of life through investment that guarantees the quality of the environment, sustains long-term economic growth, upgrades community infrastructure and contributes to putting in place 21st century infrastructure through the adoption both of best technologies and practices and of new approaches. The program has three components, corresponding to the Agency's three priorities.

- Component 1: Drinking water and wastewater infrastructure;
- Component 2: Local transportation infrastructure;
- Component 3: Projects with economic urban or regional impact.

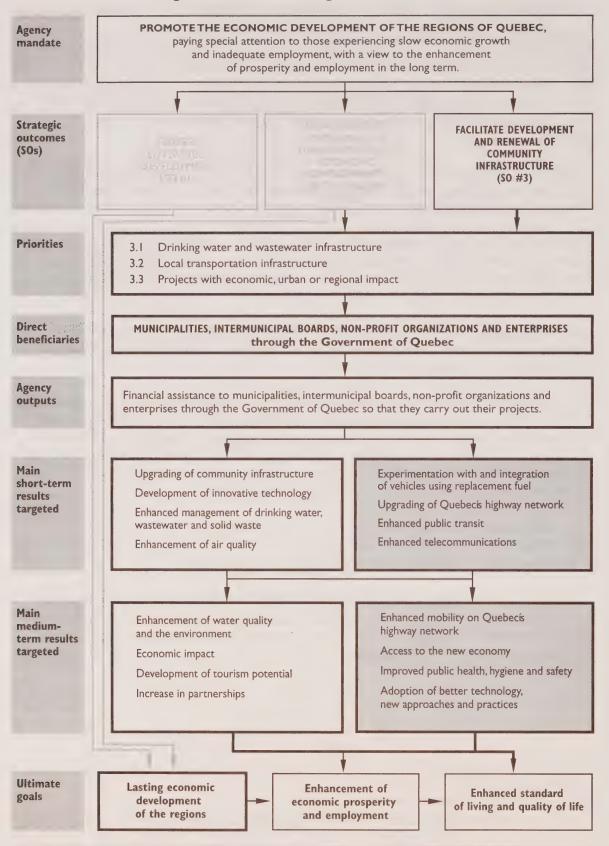
To fulfil this special mandate, the Agency provides financial assistance under the program to municipalities, intermunicipal boards, non-profit organizations and enterprises through the Quebec government. Projects approved by the Agency also receive financial assistance from the Quebec government and the applicants concerned.

Performance information 95

¹² Canada-Quebec Infrastructure Agreement.

¹³ This new department's Web site may be consulted at www.infrastructurecanada.gc.ca.

Logic model for Strategic Outcome #3



As illustrated in the logic model on the previous page, financial assistance provided under the program should contribute, in the short term, to upgrade community infrastructure and Quebec highway network, to develop new technology and to enhance management of drinking water, wastewater and solid waste. These different achievements should contribute, in the medium term, to improvement in water quality and the environment, development of minority language communities, consolidation of Canadian culture and heritage in Quebec and upgrading of public health, hygiene and safety. Ultimately, the ICP aims to contribute to enhancing the standard of living and quality of life of Canadians in Quebec.

Activities carried out to date under the Infrastructure Canada Program are summarized in the following table.

STRATEGIC OUTCOME #3: FACILITATE DEVELOPMENT AND RENEWAL OF COMMUNITY INFRASTRUCTURE (INFRASTRUCTURE CANADA PROGRAM - QUEBEC REGION)		
Total planned funding for the initiative in Quebec (irrespective of funding source)	\$1.5 billion	
Total federal funding planned for the initiative in Quebec'	\$515.5 million	
Number of projects approved from start of program to March 31, 2003	783	
Component I: Drinking water and wastewater infrastructure	337	
Component 2: Local transportation infrastructure	330	
Component 3: Projects with economic urban or regional impact	116	
Federal contribution approved from start of program to March 31, 2003	\$312.7 million	
Total federal expenditures from start of program to March 31, 2003 ²	\$54.7 million	

Note:

- Including management expenses associated with the program.
- 2 Including management expenses disbursed for the program to date.

Projects approved from the start of the program to March 31, 2003 will generate the following benefits:

- 397,669 households now having access to a municipal water supply will enjoy better quality drinking water;
- 2,084 further households will have access to a municipal water supply offering high quality drinking water;
- 4,382 households will have access to an effective municipal wastewater collection and treatment system;
- 240 communities will benefit from the establishment or upgrading of transportation infrastructure;
- 75 communities will benefit from the establishment or upgrading of sports, recreational or cultural facilities; and
- 925 permanent jobs will be created directly by the projects.

Performance information 97

With respect to the commitments made in the 2002-2003 RPP, the numerous projects approved under the ICP where work is already in progress or will be under way in the next few months show that the Agency is in the process of surpassing its planned results.

2002-2005 COMMITMENTS	MAIN RESULTS OBSERVED IN 2002-2003	EXTENT OF ACHIEVEMENT
 300 projects carried out under Component I 	■ 337 projects approved from start of program to March 31, 2003.	*
100 projects carried out under Component 2	300 projects approved from start of program to March 31, 2003.	*
 80 projects carried out under Component 3 	■ 116 projects approved from start of program to March 31, 2003.	*

Legend: ★ Objective being exceeded

✓ Objective being achieved

Progress to be made

+ Objective revised at start of fiscal year

The program evaluation reports, to be conducted over the next few years, will provide more information on results achieved through the funding of infrastructure projects. They will thus make it possible to gauge more accurately the achievement of planned outcomes and related commitments under the program.

Program evaluation

The Canada-Quebec Infrastructure Agreement provides for different program evaluation exercises. The first, interim evaluation will be carried out during FY 2003-2004. The final program evaluation will be conducted during FY 2006-2007.

In 2002-2003, to ensure that objective, relevant information is obtained on the program and to meet the requirements of the Agreement and its managers, the Program Evaluation Committee, consisting of representatives of the Governments of Canada and Quebec, worked on planning the evaluation exercises.

The information generated through these exercises will shed light for managers on the efficiency and effectiveness of the program.



HORIZONTAL AND GOVERNMENT INITIATIVES

Horizontal initiatives

Many of the outcomes targeted by the Government of Canada require the contribution of two or more departments (including agencies and Crown corporations), other levels of government or non-governmental organizations.

Within the framework of its economic development mandate, the Agency works closely with several departments and agencies in the Industry Portfolio and with other federal departments. To give just a few examples, the Agency takes an active part in initiatives associated with the issues of innovation and the knowledge economy, rural development and Aboriginal economic development. The Agency also participates in implementation of the Canada Business Service Centre initiative.

The Agency also works with the Quebec government and a large number of Quebec municipalities and intermunicipal boards under the Canada-Quebec Infrastructure Agreement.

To illustrate the Agency's concrete contribution to the Government of Canada's horizontal initiatives, this section addresses the co-operation between the Agency and different departments.

Industry Portfolio priorities and Agency participation

While actively participating in the attainment of the Government of Canada's national priorities, on a complementary basis, Industry Portfolio member departments and agencies pursue four shared priorities, as follows:

- innovation;
- enterprise development;
- sustainable communities; and
- market development.

The Agency's strategic intervention framework for the economic development of the regions of Quebec means that it participates and co-operates fully in the implementation of the Industry Portfolio's four strategic priorities.

Innovation and productivity are central to the Agency's programming, particularly in the context of the IDEA-SME and RSI programs. Within the framework of Canada's Innovation Strategy, launched by Industry Canada (IC) and Human Resources Development Canada, the Agency and Industry Canada organized 10 or so consultations across Quebec to gather comments from the regions of Quebec concerning this Canada-wide strategy.

Enterprise development is one of the strategic outcomes targeted by the Agency. The results observed in the context of projects in progress in 2002-2003 show that the Agency has contributed to creating or maintaining 8,000 jobs in Quebec.

The Agency advocates for and defends the interests of SMEs to ensure that national policy and rules governing markets are equitable and allow them to flourish fully. Also, the Agency's priority is to encourage the development of commercialization and export capabilities of small and medium-sized enterprises in the regions of Quebec (see above the outcomes associated with Priority 1.3.3).

Aboriginal economic development

Through its programming, the Agency supports various initiatives to enhance Aboriginal entrepreneurship and the economic development of Aboriginal communities. Among other things, the Nord-du-Québec RSI targets the enhancement of Aboriginal entrepreneurship, and empowerment for business development of the Inuit and Cree in that region. In addition, Canada Economic Development contributes \$1.9 million a year to facilitate Native people's access to funding, information and government programs and services and to put in place guidance and competency transfer services with respect to regional development and enterprises.

The Agency works with Aboriginal Business Canada and the Department of Indian and Northern Affairs to carry out shared initiatives concerning entrepreneurship and economic development of Aboriginal communities. The Agency is also funding two projects with the Native Commercial Credit Corporation aimed at supervising and guiding enterprises that are growing or in difficulty, and at developing the entrepreneurial potential of young Native people.

Transfer of funds to other Government of Canadaís departments and agencies

The Agency's co-operation with Government of Canada departments and agencies is one element in the implementation of the economic development strategies specific to each region of Quebec.

The Agency designed and developed these strategies in close co-operation with the development players in each region. To arrive at these strategies, the Agency actively supports the steps undertaken by regional economic agents to identify the economic development potential specific to each region. The Agency also helps regional development players design, perfect and promote the implementation of projects with strategic impact in their regions.

The completion of some of these regional projects with strategic impact sometimes involves more than one federal entity with complementary mandates. When these initiatives fall under other federal departments and agencies, as prime contractors, the Agency is required to contribute to ensure their implementation.

For instance, the Agency transferred more than \$200,000 in 2002-2003 to act jointly with Parks Canada to redevelop Forillon National Park in the Gaspésie region. This initiative ties in with one of the Agency's priorities, which is to enhance regional assets. By acting jointly with Parks Canada, the Agency seeks to foster the completion of projects of public interest that are likely to generate, in the long term, a strategic impact on the regional economy and have a major ripple effect on economic activity in Gaspésie.

With a view to fostering the implementation of knowledge infrastructure projects and precommercial R&D projects in line with Government of Canada priorities (science, technology and innovation) which are likely to have major impact on economic activity in the regions of Quebec, the Agency also transferred more than \$16 million to the National Research Council Canada for the Industrial Research Assistance Program, and for design and construction of the Aerospace Manufacturing Technology Centre (AMTC) in Greater Montreal and the Aluminum Technology Centre in the Saguenay—Lac-Saint-Jean region.

The funds destined for the NRC's IRAP, the Government of Canada's main program of assistance for innovation and technology development aimed at small and medium-sized enterprises, are used to provide them with the information, resources and financial support they need to translate their good ideas into commercially viable products and services. IRAP participates in setting up local and national economic systems and the creation of technology clusters across the country.

As to the AMTC's facilities, which will also be financially supported by major aerospace corporations and several universities, they will offer testing and R&D services in support of Canadian aerospace manufacturers, in particular SMEs. Emphasis will be placed on the effective, timely transfer of technology to SMEs, so that these enterprises can better integrate their production with that of large Canadian manufacturers.

The research program at the Aluminum Technology Centre will emphasize development and enhancement of technologies likely to reduce the cost of manufacturing aluminum-based high-value-added products. The Centre will attempt in particular to cater to the needs of SMEs in the supply chain, specifically suppliers of technological equipment and services as well as manufacturers and assemblers.

Program for Export Market Development

The PEMD is a Canada-wide program which helps small enterprises exporting for the first time, or helps them go after new export markets for their products and services as well as finding opportunities for tendering for capital projects abroad.

The Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT) is responsible for PEMD budgets and spending. But, in agreement with DFAIT and in direct association with its economic development mandate, the Agency administers the program for enterprises in the regions of Quebec.

For several years, Agency advisors have offered numerous services to enterprises under the PEMD. The following table illustrates the volume of activity in 2000-2001, 2001-2002 and 2002-2003. The Agency Web site at www.dec-ced.gc.ca, under "Programs", provides further details on the program.

Volume of activity relative to PEMD	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Number of files analysed	66	69	152
Number of files approved	34	41	100

Note:

1 Any financial file analysed, whether accepted or refused, on which a final decision was made in the given fiscal year.

In 2002-2003, of all projects analysed under the program, 100 received funding for implementation. The total amount of contributions approved was more than \$4.7 million.

Sustainable Development Strategy

In February 2001, the Agency tabled in Parliament its second Sustainable Development Strategy (SDS) for 2000-2003. This SDS carries on where the first one left off, while benefiting from the experience acquired. The second SDS is based on the Agency's strategic orientations. It also contributes to the federal government's commitments, made in the last Speech from the Throne, to increase its contribution in the areas of sustainable development and reduction in greenhouse gas emissions.

The Agency's second SDS includes commitments as well as objectives built around external and internal targets.

External targets

External targets consist in:

- encouraging SMEs to adopt sound environmental management practices in terms of optimum resource management, pollution prevention and eco-efficiency; and
- enabling the environmental industry to confront global competition, through networking and joint action, development of innovative products and services associated with the environment and sustainable development, and support for the commercialization of products and services from the environmental industry.

With respect to SMEs, the first objective, that of enhancing their environmental performance, was attained through the Enviroclubs¹⁴ set up by the Agency.

As to the other objectives more specifically concerning the environmental industry, these were partially achieved. In fact, the objective of helping the environmental industry establish a structure was not achieved as such. At a forum involving the main players and numerous SMEs in the industry, the Agency, along with all those present, noted that this objective could not be attained in the short term, and therefore focussed its efforts on achieving the other two objectives which also contribute to improving the environmental industry's performance vis-à-vis global competition.

As to the other two objectives, namely, (1) promotion of the development of innovative products, processes, technologies and services and promotion of the development of green manufacturing products and processes, and (2) financial support for commercialization of such products, processes and services, they were attained through the setting up of experimentation and commercialization projects.

It therefore emerges from the evaluation of the 2000-2003 SDS that the Agency has attained the great majority of the objectives associated with external targets.

In short, between April 1, 2000 and December 31, 2002, the Agency contributed to the funding of 137 projects associated with sustainable development, to the tune of \$42.4 million. Total investment generated by these projects in the Quebec economy was \$188.3 million.¹⁵

The experiment conducted in a business office revealed that the widespread introduction of environmental management systems in SMEs is not a realistic objective at this stage. It emerges that the Agency should instead be supporting enterprises in the process of developing tools for management and adoption of sound environmental practices. In this regard, Enviroclubs represent a sound practice.

¹⁴ A case study on three Enviroclubs in the Saguenay—Lac-Saint-Jean region may be consulted on the Agency's Web site at www.dec-ced.gc.ca under "Publications".

¹⁵ Total investment generated includes funding from the Agency and from other project funding providers.

Pollution prevention projects and testing and experimentation projects are areas of strength for sustainable development. Indeed, testing and experimentation projects target the development and perfection of products, process and technologies for the resolution of environmental issues or enhancement of natural resources. These are projects with a high level of risk, but in the vast majority of cases they respond to a real need of the industry or region and help demonstrate that sustainable development can mean productivity gains and enhanced competitiveness. For instance, the Enviroclubs represent a winning formula for pollution abatement and implementation of sound environmental practices. The environmental results achieved through the Enviroclubs range from a reduction in carbon dioxide (CO²) emissions equivalent to the use of 5,000 cars a year, to a reduction in the use of 51,000 m³ of water equivalent to the annual water consumption of 400 people or finally, a reduction in consumption of 1,000 m³ of wood equivalent to 10,000 trees a year. Note that all these results recur each year.

Completion of these projects enabled the Agency to develop a solid network of expertise and contacts for delivery of its sustainable development services. It worked closely with two federal partners through which it has access to scientific and technical expertise in project analysis and follow-up as well as performance measurement: Environment Canada, Quebec Region and NRC-IRAP. The Agency also works with three partners in the environmental industry to ensure project management and delivery of services to SMEs: Enviro Access (one of Canada's three centres for the advancement of environmental technology), *Réseau Environnement* and the *Centre québécois du développement durable* (*Région laboratoire*, where the region becomes a sustainable development laboratory). This network of expertise enables the Agency to exercise real leadership in the implementation of sustainable development in Quebec, vis-à-vis both other federal departments and the various regional economic agents. These partnerships have a leverage effect on the Agency's contributions and enable it to maximize the support provided to SMEs. They are a winning solution for the assessment and environmental monitoring of sustainable development projects.

Internal targets

Internal targets consist in:

- adopting greener practices in order to pursue internal greening efforts within the Agency; and
- achieving a shared vision of sustainable development internally and with Agency partners.

The objectives are to pursue recycling, reduction and waste reduction measures, develop a shared vision of sustainable development within the Agency, improve and increase interdepartmental partnerships and ensure better reporting.

Internally, most of the objectives were attained. Moreover, additional measures will have to be introduced to lead to a shared vision of sustainable development within the Agency.

Toward the third three-year strategy

The third Sustainable Development Strategy will be built on the experience acquired over the past few years and on the annual evaluations and the report produced by the consultant upon the last evaluation of the SDS. Consultations were conducted alongside the evaluation, vis-à-vis both partners and employees, to identify the strengths and weaknesses of the second SDS and propose promising projects for the third strategy.

Finally, Canada Economic Development takes into account the policy directions provided by the Commissioner of the Environment and Sustainable Development in her last paper, *Sustainable Development Strategies* — *Making a Difference*, as well as the thrust of the *Guide to Green Government*.

Government initiatives

In order to fulfil its mandate more effectively and, above all, to offer its programs and services to enterprises and local and regional economic players in an effective manner, the Agency incorporates into its day-to-day management the measures laid down by the Treasury Board of Canada Secretariat under several government-wide initiatives. These are notably part of the Government of Canada's management framework: *Results for Canadians*.

Modern Comptrollership

The Government of Canada's Modern Comptrollership initiative was implemented at Canada Economic Development under the title of Modernization of Management Practices, a more meaningful title for the personnel as a whole.

The Agency formally committed to implementation of this modernization initiative in March 2002. From early April 2002, this commitment translated into the setting up of a modernization office, with dedicated resources, to ensure that every effort required is made to modernize management practices within the Agency.

During 2002-2003, the main emphasis was placed on three activities in order to get the initiative under way at the Agency.

First, the Agency developed a modern management practices implementation strategy which details its approach for integrating the elements of Modern Comptrollership into its corporate culture and processes.

Second, as provided for in its strategy, all Agency managers, including senior management, and more than half of its employees were made aware of and given training in the foundations, objectives and planned results of the modernization initiative within Government of Canada departments and agencies. This second stage was essential if managers were to have a sound understanding of the initiative and espouse its objectives.

Finally, the Agency conducted an evaluation of its management practices in relation to the Modern Comptrollership model.

Modern management capacity assessment

The modern management capacity assessment, conducted in fall 2002, revealed that the Agency boasted 20 or so sound practices in relation to the 33 criteria listed in the Government of Canada's modern management framework. Some examples of sound practices follow:

- the results-based management and reporting processes for projects with intermediary groups are well defined and implemented by the advisors in Operations;
- the five-year evaluation and audit plan is drawn up taking the strategic and operational plans and the organization's risks into account;
- a learning policy is in effect and targets, in the medium term, a learning plan for all employees;
- the organization's strategic framework, *Report on Plans and Priorities* and *Performance Report* are increasingly integrated; and
- operational processes are well defined and known by all employees, and the mechanisms are well run-in and continually improved.¹⁶

The Agency has set up a new financial and non-financial information system. This is without doubt a key element in the modernization of management practices within the organization. It is at the heart of daily operations and constitutes the main source of information for decision-making.

The evaluation also led to the identification of management practices requiring improvement so as to adapt or modernize them in line with the government's modern management framework. For instance, the following management practices will have to be the subject of special attention in the Agency's plans over the next few years:

- integration of risk management with management processes and practices;
- human resources planning and management more closely linked to the organization's strategic and operational plans;
- greater integration of values and ethics into the Agency's activities;
- optimization of the planning process aimed at better integration of planning and performance assessment; and
- greater integration of information needs and management tools.

The Agency is certified ISO 9001: 2000 with respect to the IDEA-SME and Regional Strategic Initiatives programs. In order to improve its practices and processes on an ongoing basis, among other means used, for seven years now, the Agency has measured customer satisfaction.

Action plan for modernization of management practices at the Agency

In February 2003, the Agency undertook development of an action plan that will implement the main recommendations from the evaluation of its situation with regard to modernization of management practices. This action plan will comprise objectives, performance indicators and a timeframe for each action identified so as to be able to monitor progress adequately and make any necessary adjustments.

Implementation of this action plan will thus enable the Agency, over the next few years, to modernize its management processes or practices in line with Government of Canada policy.

Integrated risk management

Like several other departments, the Agency is currently working to establish enhanced capability with respect to integrated risk management, in line with the government's new management framework and the Modern Comptrollership initiative.

Over the past two years, the Agency has completed the diagnostic phase and conducted the identification and evaluation of its corporate risks (ie., its risk profile). This work was carried out with the co-operation of all Agency managers and led to identification of the 23 most threatening risks standing in the way of achieving the organization's business objectives.

This study was first of all very helpful in developing the three-year and five-year review plans, program audit frameworks and audit mandates, which are now all risk-based, in line with the government's new policy.

The Agency is currently beginning the implementation phase of its integrated risk management framework. The project to which the Agency is paying the most attention at present is intended to integrate, when a contribution project is processed, an assessment of the risks specific to each project so as to be better able to determine the thoroughness of the analysis and the scope of the monitoring that will be required for the duration of project implementation. This activity is especially valuable, since its planned outcome is to lead to more efficient, economical and effective management of the contribution and grant programs administered by the Agency.

Service Improvement Initiative and customer satisfaction

The quality of services is a constant concern of staff. The Agency has produced tangible evidence of its commitment to target excellence and deliver quality service to its clientele by applying the requirements of the ISO 9002 standard to delivery of its main programs' services, since 1997. In 2002-2003, the Agency successfully performed the transition to the ISO 9001: 2000 standard, thus confirming its certification in an international quality management standard.

As in past years, the Agency measures its clients' satisfaction by means of two complementary tools. First, the Agency sends the client an evaluation questionnaire after the service. But the annual telephone survey conducted by an outside firm remains the main information-gathering tool.¹⁷ Every two years, the survey is also used to verify clients' perception as to the application of its service standards and to find out their expectations with respect to certain aspects of the service. The large client base for the 2002-2003 survey made it possible to measure their perception at different stages in the service.

In the context of the service improvement initiative, the Agency's goal is to maintain the high levels of satisfaction it has received for several years, while continuing its efforts to improve certain facets of service. Despite a slight decline, the following table shows that customer satisfaction remains high for almost every aspect of service offered.

SATISFACTION LEVELS OF ENTERPRISE AND ORGANIZATION CLIENTELE RECEIVING FINANCIAL ASSISTANCE FROM THE AGENCY IN 2002-2003			
Key indicator	Satisfact	ion level ¹	
	2001-2002	2002-2003	
Access to services	87.7%	90.9%	
Ability to meet clients' needs	87.3%	85.3%	
Fairness and impartiality of services	NA	91.4%	
Financial assistance application response time	86.0%	75.5%	
Claim response time	82.0%	81.0%	
Clarity of administrative documents received	88.2%	85.2%	
Courtesy of staff	97.3%	97.6%	
Competence of staff	91.2%	93.0%	
Guidance through procedure	90.5%	89.9%	
Quality of service in general	92.0%	93.0%	

Note:

The table above shows a slight increase in the level of satisfaction with regard to quality of services in general. Satisfaction with respect to financial assistance application response time is down, however, and this will require special attention in the months to come.

Percentage of clients stating they are very satisfied or satisfied with the services received.

¹⁷ The survey questionnaire was developed from the common measurement tool used within the Government of Canada.

The Agency also measures the satisfaction of enterprises and organizations whose application for financial assistance was denied. While the satisfaction level of these clients is lower than that of clients who did receive assistance, the fact remains that these respondents still wish to do business with the Agency. Thus, close to six clients in 10 plan to make a financial assistance application to the Agency over the coming year.

The Agency wishes to continue its service delivery improvement process. To do so, it set up a Service Improvement Quality Circle, whose mandate is to propose objectives and plans for improving services so as to better meet its clientele's expectations. Among other things, a checklist was developed to help the client set up a file, with a view to speeding up processing of his application for financial assistance.

Government On-line

The Government On-line (GOL) initiative has evolved considerably since it was launched in 1999. Whereas the original aim was for all government programs and services to be available electronically by 2005, the Treasury Board Secretariat (TBS) integrated it this past spring with the more comprehensive service delivery improvement initiative. Thus, GOL became a special means toward improvement of integrated, multimode government services oriented toward client needs.

Canada Economic Development is one of the 30 departments targeted by the GOL - Service improvement initiative and, as such, belongs to the Government of Canada's one-stop centre for Canadian business.

The Agency has undertaken vis-à-vis the TBS to offer part of its IDEA-SME program on-line for 2005, and to improve its Web site, in particular by making electronic support tools available to SMEs throughout their business progression. To that end, the Agency established a special team with the mandate to improve delivery of the information and transaction services associated with the IDEA-SME program, notably through use of the Internet and new information and communication technologies (NITC). This team put on line, in April 2002, the centralized response service for emails reaching the Agency's Web site, "CED On-line".

Over the past year, the "CED On-line" service had to process more than 1,700 emails requiring a response from the Agency or one of its partners and collaborators.

In June 2002, the Agency launched a new version of its Web site, comprising almost 300 Web pages in all (English and French). It contains general information on the organization, its areas of activity, programs and services, eligibility criteria and many of the Agency's official documents. The site also offers visitors the chance to make comments, personalize their information needs and subsequently receive an email as soon as the information sought is available on-line. Over the past year, the site received 108,804 visitors, up 13.5% from the previous year. The table on the following page presents figures on the number of visits to the Agency's Web site over the past three fiscal years.

Visits	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Total visits	80,742	95,884	108,804
Visits to French site	52,967 (65.6%)	62,900 (65.6%)	67,613 (62.1%)
Visits to English site	27,775 (34.4%)	32,984 (34.4%)	41,191 (37.9%)

The data from the annual survey on customer satisfaction indicate that more than 90% of Agency clients who visited its Web site said they were satisfied or very satisfied with it.

These data show that the efforts made by the Agency enabled it to adjust rapidly to Canadians' expectations with respect to on-line government services, while maintaining a high level of user satisfaction.

Human resources management

Human resources strategic planning framework

During 2002-2003, the Agency worked on developing a Human resources strategic planning framework which will head and guide its human resources management priorities over the next five years.

In addition to being anchored in the Agency's mandate, its strategic orientations and the needs and expectations expressed by management and staff, this framework reflects the Government of Canada's main priorities with respect to human resources management, namely, values, learning, diversity and official languages. It is also based on the main principles of the Modern Comptrollership initiative, risk management and the results-based Accountability and management framework.

In numerous ways, effective implementation of the Human resources strategic planning framework will help the Agency carry out its mandate fully by benefiting from the services of skilled staff who are motivated and up to the challenges associated with the economic development of the regions of Quebec.

Competency-based human resources management

Over the past year, the Agency has taken the first steps toward implementation of competency-based human resources management. This involves the application of a series of human resources management competencies in order to attain a level of performance contributing effectively and efficiently to the organization's results. This project notably involves associating a competency profile to each active position within the Agency. To that end, in co-operation with all Agency responsibility centres, an exercise to develop competency profiles for all active positions is currently under way and will continue in 2003-2004. The use of these competency profiles for human resources planning, recruitment, learning and performance evaluation will enable the Agency to:

- meet current and future challenges with respect to human resources management;
- ensure the professional development of its personnel;
- ensure that customer satisfaction is maintained with regard to the quality of services offered;
- attain its planned strategic outcomes; and
- ensure that, today and in the years to come, it thoroughly carries out its mandate fully.

Staffing

Numerous recruitment activities were performed over the past year. In fact, in 2002-2003, the Agency conducted 38 public recruitment processes as well as 43 competitions within the Public Service. Overall, the external recruitment processes made it possible to diversify staff competencies, inject some young blood and foster greater diversity within the organization. Moreover, no complaints or appeals were received concerning the selection and recruitment processes conducted either internally or externally.

A new human resources management information system was developed, providing rapid access to up-to-date data on Agency staff. The production of certain reports from this information system will be conducive to rapid, informed decision-making.

Learning

Professional development of personnel is a priority at the Agency. In fact, in the context of the implementation of the new internal policy on learning, drawn up in 2001, close to 20% of employees have developed learning plans. Over the past fiscal year, more than \$430,000 was allocated to professional development activities offered in varied forms respecting the learning profile and fostering the integration and transfer of competencies of employees and managers. Management also attended workshops on coaching so as to make them more comfortable in their people management skills.

Investment in development and learning is a preferred means for the Agency to ensure the maintenance and development of the competencies of staff who constantly have to adapt to the changing labour market and to increasingly complex, diversified tasks.

Performance evaluation

Performance appraisals were completed for 73% of employees. This human resources management activity is an ideal opportunity for managers and their employees to discuss the different achievements of the past year, challenges to be met, objectives to be attained, and learning needs in a perspective of development or further training.

Official languages

Canada Economic Development encourages a bilingual workplace and subscribes to the *Government of Canada's official languages policy*. Language training sessions were offered to many employees in order to maintain and enhance their second-language skills and knowledge.

An official languages action plan is currently being drafted. Among its aims are development of minority language communities, service delivery in both official languages, participation by English- or French-speaking Canadians in the federal administration and the use of both official languages in the workplace.

Inclusive Public Service

As mentioned in the previous report, all managers have gone to considerable lengths over the past few years to make the Agency a workplace representative of Canada's population. These efforts demonstrate the Agency's commitment to an inclusive Public Service.

The 2002-2003 fiscal year was marked by an audit by the Canadian Human Rights Commission on application of the *Employment Equity Act* at Canada Economic Development. The fact that a first audit found the Agency to be in compliance with that legislation is an enviable, honourable result. While this result is positive for the Agency and acknowledges the efforts made over the past few years, the audit report recommended that a 2002-2005 action plan be drawn up covering several organizational aspects and planning of representativity objectives over a three-year period. Thus, overall action is continuing in order to create a workplace open to Canadians' diversity and image.

LESSONS LEARNT

During FY 2002-2003, the Agency conducted several reviews, that is, evaluations and audits, on its processes, initiatives and programs in order to measure achievement of targeted results, the timeliness of its action in Quebec and the effectiveness of its administration of the public resources entrusted to it. A number of these reviews were mandated, as a result of the Agency's commitments when programs were established, while others were deemed timely by the Agency. Incidently, the audit program was partly based on a business risk assessment conducted by Agency management.

Canada Economic Development used outside consultants to conduct the audits and evaluations in whole or in part. Calling on outside consultants ensures access to special expertise as well as greater objectivity.

This section reports on the lessons learnt from the evaluations and audits conducted in 2002-2003. The review reports may be consulted on the Agency's Web site at www.dec-ced.gc.ca under "Publications".

Management of programs and initiatives

During FY 2002-2003, among other reviews, the Agency paid special attention to the Community Futures Program by conducting an evaluation and an audit, the Regional Strategic Initiatives by conducting an evaluation of its validity, implementation and results in Quebec, and the Infrastructure Canada Program by conducting two audits in order to ensure compliance with the provisions of the Canada-Quebec Agreement by the different signatories.

Community Futures Program

Created in 1987 and entrusted to the federal regional development agencies in 1995, the CFP is a national program which supports communities across Canada, helping them take their local economic development in hand. In Quebec, the Agency, through the CFP, supports 57 CFDCs which offer enterprises and communities support services geared to special local needs.

In March 2001, the study conducted on the assessment of the Agency's inherent business risk revealed that management of repayable and non-repayable contribution programs, such as the CFP, constituted a potentially risky activity and should therefore be the subject of periodic audits.

Lessons learnt

Thus, the main objective of the audit was to enhance the efficiency, effectiveness and economy of management practices, and of the control and information systems associated with CFP activities. The team of auditors paid special attention to the following issues:

- compliance with the *Policy on Transfer Payments* issued by Treasury Board concerning contribution agreements with the CFDCs and the *Réseau des SADC* (the umbrella organization for the CFDC network);
- controls on payments and advances made by the Agency;
- minimum standards for file documentation;
- information presented in the CFDCs' financial statements.

The general conclusions of the CFP audit confirmed that the control systems put in place by Canada Economic Development are appropriate for achievement of program objectives. The Agency guides and ensures management of the program effectively, notably by setting up and running a system of ongoing dialogue with and consultation of partners through committees. The review also highlighted the differences among business offices in terms of management methods. Certain aspects, in particular follow-up and reference material placed in files, are not covered consistently in the offices. To meet this challenge, the Agency drew up a list of appropriate documents and annotations that will form the common, consistent core of administrative files with respect to the Agency's agreements with the CFDCs.

The formative evaluation¹⁸ of the CFP was conducted in the context of a national evaluation in line with an agreement with Treasury Board, following the injection of additional funding for the period from 2000 to 2005. Its main objective was to derive observations and make recommendations that will contribute positively to the work conducted by the CFDCs and the Agency under the program. Among the challenges of evaluating the program were the timeliness of the intervention, extent of achievement of objectives, quality and effectiveness of program design and delivery, performance measurement and extent of achievement of results, impact and effects.

The team of evaluators observed that the Agency, through the CFDCs, ensures effective, efficient delivery of the program. The CFDCs' work is carried out in close co-operation with the local milieu and is based on community volunteers and commitment. Local development needs are very diversified, and the CFDCs have successfully developed a broad range of activities to meet them all.

In direct relation to the observations and recommendations of the evaluation, the Agency has undertaken to update the program's intervention framework periodically, in order to ensure its consistency with the real situation in the different local milieus. In fact, taking into account ongoing changes in the environment and intervention methods vis-à-vis beneficiaries involves a regular review of the match between the program's national framework, the logic of its intervention and the management agreement linking the Agency and the CFDCs.

¹⁸ A formative evaluation is carried out midway through a program to review its implementation as well as the extent of achievement of objectives and to suggest any necessary changes.

Furthermore, the Agency intends to consolidate and enhance the actual application of results-based management vis-à-vis the CFDCs and intermediary groups funded under the CFP. In the short term, the Agency will be adding control points and disseminating a glossary of performance indicators so as to ensure higher quality in the data gathered from intermediate groups. From the fall, the Agency will offer joint training for advisors from the CFDCs and Agency business offices as well as tools that will foster the reinforcement of what has been learnt and ownership of the principles of results-based management.

Regional Strategic Initiatives program

The purpose of the RSI program is to foster growth in a socio-economic environment conducive to the development and competitiveness of SMEs and the regions by giving them the means they need to customize their own development strategies corresponding to their economic development potential.

In line with the agreements and conditions for program approval dated February 6, 1997, in which the Treasury Board required that an evaluation of the overall program be carried out before funding was renewed, the Agency completed a summative evaluation¹⁹ of the program in March 2003.

The evaluation highlights the fact that the program is flexible and permits the funding of projects from a large variety of players involved in regional economic development in the different regions of Quebec. This ability to gear development strategies to local conditions is a major asset, in view of the disparity of the regions' needs and potential.

In addition, comparing the program with the regional development programs in effect in Europe, the team of evaluators observed that the Agency's way of intervening through its program is innovative, since it targets the region rather than the enterprise and supports the development of innovation capability rather than production inputs. This observation illustrates the intervention strategy that Canada Economic Development has chosen to use, which targets primarily the root causes of regional development issues rather than their symptoms or manifestations.

These lessons will be used by the Agency when this program is renewed. Thus, the Agency will try to share the results of this evaluation so as to benefit from it when upcoming regional strategic initiatives are developed and updated by its business offices. As recommended in the evaluation, the Agency will pay special attention to the staging of networking activities contributing to an increase in economic facilitation and economic players' capability to take charge of their regions' development.

Lessons learnt

A summative evaluation is conducted at the end of a program in order to determine, among other things, the extent to which objectives have been achieved.

Infrastructure Canada

With a view to ensuring compliance with the provisions of the Canada-Quebec Agreement by the signatories with respect to the Infrastructure Canada Program, two audits, one internal and one external, were conducted. These confirmed that the provisions of the Agreement were complied with and that adequate control mechanisms were in place. Moreover, the external audit involved substantial co-operation between the Agency and two of its provincial partners, the ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir (MAMSL) and the ministère des Transports du Québec (MTQ).

Environmental management

With respect to sound environmental management, the Agency completed two reviews, namely, an audit of its application, under the Infrastructure Canada Program, of the *Canadian Environmental Assessment Act* and a summative evaluation on the outcomes of its second Sustainable Development Strategy. To ensure an in-depth, timely analysis in these two reviews, Canada Economic Development used an independent specialist.

Overall, the process of assessing the environmental impact of infrastructure projects used by the Agency is carried out in compliance with the provisions of the *Canadian Environmental Assessment Act* and its regulations. Infrastructure projects involve measures to mitigate environmental impact and environmental monitoring programs geared to the nature of the work.

According to the evaluation of the second SDS, the notion of sustainable development varies, depending on who one is talking to: managers and advisors attached to Corporate services, or advisors working in regional business offices. All agree that the Agency needs a single, shared definition of sustainable development, which must take into account the enhancement of resources and raw materials which vary by region. It emerges from the evaluation that the Agency, in its upcoming SDS, should develop an approach integrating sustainable development in its programming for all the projects to which it contributes.

As to the training of advisors with respect to sustainable development, the information transmitted proved to be ill-adapted to the work of advisors in the field. Substantial effort in the development of decision-making tools geared to advisors' needs and of training in the use of these tools will therefore be made within the framework of the next SDS.

In addition, the evaluation results clearly indicate that the Agency has developed a solid network of expertise and contacts for delivery of its sustainable development services and that it exerts a ripple effect on its partners²⁰ and its networks of regional contacts, in view of the scale of its financial contributions and the total investment generated.

From review to action

The review process, which is participatory, along with the recommendations and action plans stemming from it, prompt the Agency, among other things, to adjust and enhance its management and intervention methods. The participation of Agency directorates involved in this process translates into greater accountability on the part of the directorates, more realistic recommendations and more closely-targeted action plans. This approach, in line with the philosophy and vision of the Government of Canada, has led to two reviews becoming a positive input in the management and decision-making process.

Moreover, the observations and recommendations stemming from evaluations and audits are used by the Agency's different directorates to adapt and even focus the planning of their activities and staff training, as well as the conduct of future reviews.

Thus, those responsible for the Agency's strategic planning use the review results to support their activities and contribute to changes in the organization's strategic orientations. As to human resources, reviews have made it possible to pinpoint the challenges to be met and avenues for improvement in terms of dynamic, effective staff management. Finally, the results of past evaluations and audits also have an impact on future reviews, either with respect to the direction they take or through the actual selection of the elements reviewed.

Lessons learnt

The Agency's two main federal partners, Environment Canada, Quebec Region and NRC-IRAP, give it access to scientific and technical expertise in the analysis and monitoring of projects as well as performance measurement. Its three environmental industry partners, Enviro Access, *Réseau Environnement* and the *Centre québécois de développement durable*, handle project management and delivery of services to SMEs.

APPENDIX I: FINANCIAL AND NON-FINANCIAL ASSISTANCE

The Agency's contribution to the economic development of the regions of Quebec is realized via the following means: financial assistance in the form of contributions or, more rarely, grants.

Financial assistance programs (contributions and grants)

The Agency's support for enterprises, organizations and local and regional development agents primarily takes the form of financial assistance under the following programs:

- programming relative to the Agency's core mandate, contributing to the achievement of the first two strategic outcomes:
 - Program of assistance for development of SMEs in Quebec (IDEA-SME)
 - Regional Strategic Initiatives (RSI) Program
 - Community Futures Program (CFP)
 - Special Coastal Quebec Fund (CQF) Program (terminated March 31, 2003)
 - Canadian Support Program for the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine Economy;
- programming relative to the special mandate from the Government of Canada, contributing to the achievement of the third strategic outcome:
 - Infrastructure Canada Program (2000)
 - Canada Infrastructure Works Program (1994).

Details

The Agency's two main financial assistance programs are IDEA-SME and RSI. CFP and the Canadian Support Program for the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine Economy complete the programming associated with the Agency's core mandate.

Program of assistance for development of SMEs in Quebec

The IDEA-SME program primarily targets enterprise development. Its goal is to foster the growth of business generated by enterprises in all Quebec regions by facilitating, among other things, access to relevant information, awareness of enterprises' development issues, establishment of strategic enterprises, and consolidation of their competitiveness through new business practices, innovation and marketing. In that way, this program fosters realization of the regions' economic development potential, leading in the long term to enhanced prosperity and sustainable employment.

As to planned results, the program should lead to an increase in awareness of innovation, commercialization and entrepreneurship; an increase in identification and integration of new technology; an increase in marketing of products arising out of innovation; an increase in enterprises' productivity with a view to making them more competitive on the international scene; support for testing and experimentation activities in the natural resources sector in regions whose economy is heavily resource-based; an increase in SMEs' activities on international markets and consolidation of the position of exporting SMEs; stimulation of the emergence of initiatives aimed at enterprise startups and improvement in the business climate.

The following table presents actual program expenditures in 2002-2003 by Agency strategic outcome and intervention priority.

IDEA-SME PROGRAM	Projects in progress in 2002-2003			
Expenditures by strategic outcome and priority	N'	Total spending incurred ²		
l Foster enterprise development	747	\$46,376,201	\$81,391,059	
1.1 General information and awareness	9	\$953,018	\$3,042,127	
1.2 Establishment of strategic enterprises	51	\$3,755,142	\$9,840,083	
1.3 Enterprises' competitiveness				
1.3.1 Competitiveness — New business practices	45	\$3,419,990	\$5,774,613	
1.3.2 Competitiveness — Innovation in processes, equipment and products	196	\$15,495,748	\$19,210,008	
I.3.3 Competitiveness — Commercialization	408	\$20,912,466	\$39,684,342	
1.4 Development of small enterprises	38	\$1,839,837	\$3,839,886	
Contribute to improving the environment for economic development of the regions of Quebec	231	\$12,782,026	\$32,283,195	
Local capability to energize development of the local economy	174	\$10,991,755	\$28,994,326	
2.2 Economic enhancement of regional development assets	39	\$1,172,262	\$1,963,898	
Development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages	18	\$618,009	\$1,324,971	
TOTAL	978	\$59,158,227	\$113,674,254	

Notes:

¹ N = number

This indicator measures total spending incurred for projects whose outcomes are presented in this report, that is, projects in progress in 2002-2003. Since many of these projects were active prior to FY 2002-2003, total spending incurred for projects being reported on exceed actual expenditures for the same projects in 2002-2003. Generally speaking, more than 40% of projects are completed within a 12-month period. Only 35% of projects are spread over 12-24 months, while fewer than 25% are spread over more than 24 months.

Regional Strategic Initiatives Program

This program involves developing and implementing strategies and action plans fostering the creation of a socio-economic environment conducive to reinforcing the assets and competitive advantages of Quebec regions, with a view to enabling them to realize their economic development potential, leading in the long term to lasting improvement in prosperity and employment. The RSI program supports major initiatives likely to have a growth-generating impact on the regional economy, in response to major regional issues identified through a process of local consultation, dialogue and mobilization. The projects and activities stemming from it permit great flexibility and can take various forms, in line with the needs of a single region or a given group of regions.

The program first aims to increase the regions' technological capability so as to encourage the use of the most appropriate technologies and their adaptation by SMEs. The program also helps develop the regions' tourist attraction potential, as well as increasing the attraction capability of international activities. It is also used to support the regions in their efforts to adjust to the new global economic environment, especially in rural areas.

Planned results from the program include an increase in the use of new technology by SMEs; an increase in the number of foreign tourists in the regions; an increase in the number of foreign visitors at different international events; and an increase in the number of projects concerning the regions' adjustment to the new global economic environment, notably in rural areas.

The following table presents actual program expenditures in 2002-2003 by Agency strategic outcome and intervention priority.

RSI PROGRAM Expenditures by strategic outcome and priority		Projects in progress in 2002-2003			
		Actual expenditures	Total spending incurred		
l Foster enterprise development		\$24,643,313	\$53,005,277		
1.1 General information and awareness	1	\$85,705	\$85,705		
1.2 Establishment of strategic enterprises	60	\$15,594,311	\$34,272,552		
1.3 Enterprises' competitiveness					
1.3.1 Competitiveness — New business practices	13	\$1,069,589	\$3,749,501		
I.3.2 Competitiveness — Innovation in processes, equipment and products	21	\$3,147,244	\$5,418,719		
1.3.3 Competitiveness — Commercialization	22	\$2,429,964	\$4,545,034		
1.4 Development of small enterprises	39	\$2,316,500	\$4,933,766		
Contribute to improving the environment for economic development of the regions of Quebec	246	\$97,822,463	\$175,712,029		
Local capability to energize development of the local economy	104	\$12,499,707	\$25,981,367		
2.2 Economic enhancement of regional development assets	96	\$52,451,452	\$106,366,907		
Development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages	46	\$32,871,304	\$43,363,755		
TOTAL	402	\$122,465,776	\$228,717,306		

Note:

1 N = number

Community Futures Program

This Canada-wide program provides support for communities in all parts of the country to help them take charge of their own local economic development. In Quebec, the CFP financially supports 57 Community Futures Development Corporations; it also provides support for 14 Community Economic Development Corporations and nine Business Development Centres.

The following table presents actual program expenditures in 2002-2003 by Agency strategic outcome and intervention priority.

CFP PROGRAM Expenditures by strategic outcome and priority		Projects in progress in 2002-2003			
		Actual expenditures	Total spending incurred		
I Foster enterprise development	162	\$23,994,502	\$42,988,106		
I.I General information and awareness Development of small enterprises	5	\$212,524 \$23,781,978	\$363,824 \$42,624,282		
Contribute to improving the environment for economic development of the regions of Quebec	14	\$1,688,280	\$2,543,808		
Local capability to energize development of the local economy	14	\$1,688,280	\$2,543,808		
TOTAL	176	\$25,682,782	\$45,531,914		

Note:

¹ N = number

Special Coastal Quebec Fund Program

This fund, also known as the Special Fund for the Economic Development and Adjustment of Quebec Fishing Communities, terminated in March 2003 and was intended to implement measures to support economic and community development of communities affected by the restructuring of the fishing industry (Côte-Nord and Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine administrative regions, and adjacent fishing communities).

The following table presents actual program expenditures in 2002-2003 by Agency strategic outcome and intervention priority.

CQF PROGRAM		Projects in progress in 2002-2003			
Expenditures by strategic outcome and priority	N'	Actual expenditures	Total spending incurred		
l Foster enterprise development	65	\$1,739,478	\$2 976 233		
1.2 Establishment of strategic enterprises1.3 Enterprises' competitiveness	9	\$335,206	\$830,373		
1.3.1 Competitiveness — New business practices 1.3.2 Competitiveness — Innovation in processes,	1	\$24,120	\$21,120		
equipment and products	5	\$146,323	\$148,185		
1.3.3 Competitiveness — Commercialization	3	\$84,416	\$111,307		
1.4 Development of small enterprises	47	\$1,149,413	\$1,862,248		
2 Contribute to improving the environment for economic development of the regions of Quebec	15	\$320,403	\$710,305		
2.1 Local capability to energize development of the local economy	8	\$86,860	\$375,739		
2.2 Economic enhancement of regional development assets	7	\$233,543	\$334,566		
TOTAL	80	\$2,059,881	\$3,686,538		

Note:

Canadian Support Program for the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine Economy

This program is a special measure to improve the economic situation in the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine region. It is in addition to the Agency's regular activities and gives priority to the following elements: enhancement of federal infrastructure; development of medium-sized enterprises; young people; local empowerment; and emerging initiatives.

N = number

The following table presents actual program expenditures in 2002-2003 by Agency strategic outcome and intervention priority.

CANADIAN SUPPORT PROGRAM FOR THE		Projects in progress in 2002-2003			
GASPÉSIE — ÎLES-DE-LA-MADELEINE ECONOMY Expenditures by strategic outcome and priority	N'	Actual expenditures	Total spending incurred		
l Foster enterprise development	19	\$26,511,240	\$26,556,240		
1.2 Establishment of strategic enterprises	3	\$23,186,420	\$23,186,420		
1.3.2 Competitiveness — Innovation in processes, equipment and products	2	\$2,455,790	\$2,455,790		
1.4 Development of small enterprises	14	\$869,030	\$914,030		
2 Contribute to improving the environment for economic development of the regions of Quebec	8	\$452,861	\$492,091		
2.1 Local capability to energize development of the local economy	3	\$49,997	\$49,997		
2.2 Economic enhancement of regional development assets	3	\$293,633	\$317,863		
2.3 Development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages	2	\$109,231	\$124,231		
TOTAL	27	\$26,964,101	\$27,048,331		

Note:

N = number

Infrastructure Canada Program (2000)

Within the framework of the pan-Canadian Infrastructure Program under Treasury Board responsibility, a Canada-Quebec Agreement was signed in October 2000, with the objective to upgrade municipal, urban and rural infrastructure in Quebec as well as improving Quebecers' quality of life. The Agency acts on behalf of the Government of Canada as the federal department responsible for implementation of the program in Quebec. The Agency's third strategic outcome solely comprises projects under the Infrastructure Canada Program.

Infrastructure Works (1994)

Initiated in 1994-1995 for a three-year period, the Canada Infrastructure Works program was extended by two years in 1997-1998 and superseded by the Infrastructure Canada Program in 2000. A number of projects approved under the Canada Infrastructure Works program are still the subject of expenditures by the Agency.

Other programs with which the Agency is associated

Canada Small Business Financing Act (CSBFA)

The objective of the Canada Small Business Financing Act is to encourage participating lending institutions to increase the availability of loans for the establishment, expansion, modernization and upgrading of small business enterprises. Application of this Act, including all administrative arrangements and performance information, is the responsibility of the Department of Industry, but the costs of this program in Quebec are reported in the Agency accounts, under Financial assistance (statutory payments). This statute superseded the Small Business Loans Act (SBLA) in 1998.

Non-financial assistance

In synergy with financial assistance from the Agency, various forms of non-financial assistance contribute to enterprise development and improvement of the environment for economic development of the regions. These non-financial support measures are implemented by Agency personnel, in some cases, and by organizations that the Agency provides with financial assistance to enable them to deliver services to enterprises or local economic development agents. Non-financial assistance takes several forms, depending on the planned result, notably:

- Dissemination of general and specialized information for SMEs; informing and raising economic development agents' awareness concerning new, emerging development issues.
- Non-financial support for development of enterprises' and local development agents' business capabilities and networks. For instance, this assistance takes the tangible form of participation in the organization and staging of workshops, seminars, learning-sharing groups (in sustainable development, for instance) and events fostering the establishment of business networks. The assistance is aimed particularly at enabling development agents to acquire competencies and knowhow in various specialized fields.
- Non-financial support for development players, at several stages in their progression and by a variety of means, to help them develop, implement and monitor projects with strategic impact. A number of organizations the Agency supports financially provide sustained support, in an incubation context, for enterprise management teams in their pre-startup or startup phases.
- Assistance to local development agents so they may take part in defining the economic development policies and priorities of the Agency and the Government of Canada. The Agency successfully supports development players in their communication efforts through its permanent presence in each region of Quebec; its participation in the different forums and events marking the economic development of each region; its active listening with respect to communities' concerns; its support for the organization of consultations and its approaches within the federal government machinery. The Agency also promotes the interests of Quebec's regions and SMEs within the Government of Canada.

APPENDIX II: FINANCIAL PERFORMANCE

Overview

The Agency's total authorities, consisting of Main Estimates and Supplementary Estimates voted by Parliament, stand at \$517.2 million for the 2002-2003 fiscal year. The Agency's actual expenditures of \$367.2 million were 29% below this. The difference is primarily attributable to the authorized deferral of funding from 2002-2003 to subsequent years in order to provide funding for the Infrastructure Canada Program and to funds transferred to other government departments for the joint funding of initiatives.

Summary financial tables

Canada Economic Development for Quebec Regions is required to produce the following financial tables for 2002-2003:

Financial table I	Summary of voted appropriations
Financial table 2	Comparison of total planned spending with actual expenditures
Financial table 3	Historical comparison of total planned spending with actual expenditures
Financial table 4	Actual expenditures 2002-2003 by strategic outcome
Financial table 5	Non-respendable revenue
Financial table 6	Statutory payments
Financial table 7	Transfer payments
Financial table 7a	Description of funds distribution by program
Financial table 8	Contingent liabilities

The purpose of these financial tables is to show:

- expenditures planned at the start of the year, which match those shown in the 2002-2003 *Report on Plans and Priorities* in the "Planned spending 2002-2003" column;
- total authorities figures, which include those in the Main Estimates and Supplementary Estimates voted by Parliament, and correspond to those shown in the Public Accounts for 2002-2003;
- actual expenditures, which are consistent with those shown in the Public Accounts for 2002-2003.

Financial table I: Summary of voted appropriations

Financial requirements by authority

This table shows appropriations voted by Parliament for resources provided for in the 2002-2003 Report on Plans and Priorities, changes made to resources following Supplementary Estimates and other authorities, as well as the use of funds.

	ada Economic Development the Regions of Quebec	2002-2003 (in millions of \$)		
Vote		Planned spending	Total authorities	Actual expenditures
60	Operating expenditures	41.6	43.7	42.4
65	Grants and contributions	413.1	426.5	277.8
(L)	Obligations under the Small Business Loans Act	17.0	19.9	19.9
(L)	Obligations under the Canada Small Business Financing Act	14.0	21.8	21.8
(L)	Contributions to employee benefit plans	4.7	5.3	5.3
(L)	Spending of proceeds from disposal of surplus Crown assets	-	0.01	0.01
то	TAL	490.4	517.2	367.2

The \$0.8-million increase in actual expenditures over planned spending in the operating budget is largely explained by an anticipated increase in salary costs following the renewal of several collective agreements.

The \$135.3-million decrease in actual expenditures compared with planned spending in the grants and contributions budget is primarily attributable to the deferral of funding to subsequent years to finance the Infrastructure Canada Program and to the transfer of funds to other departments for the joint funding of initiatives.

Financial table 2: Comparison of total planned spending with actual expenditures

This table shows the net cost of the Program for the Government by adding revenues received by the Agency and the cost of services provided free-of-charge by other departments, such as premises provided by Public Works and Government Services Canada.

Promotion of the economic development		2002-2003 (in millions of \$)			
of the regions of Quebec	Planned spending	Total authorities	Actual expenditures		
FTE ¹	373	374	409		
■ Operations²	46.3	49.0	47.7		
 Grants and contributions³ 	444.1	468.2	319.5		
Total gross expenditures	490.4	517.2	367.2		
Less:					
Respendable revenues	-	-	-		
Total net expenditures	490.4	517.2	367.2		
Other revenues and expenditures:					
■ Non-respendable revenues⁴	(43.5)	(43.5)	(50.5)		
Cost of services provided by other departments	4.1	4.4	4.4		
Net program cost	451.0	478.1	321.1		

Notes:

- "Full-time equivalent" (FTE) numbers are expressed in units.
- 2 Include contributions to employee benefit plans.
- 3 Details of grants and contributions are shown in Table 7a.
- 4 Details of non-respendable revenues are shown in Table 5.

Financial table 3: Historical comparison of total planned spending with actual expenditures

This table provides a historical overview of the use the Agency makes of its resources.

			2002-2003 (in millions of \$)		
	Actual expenditures 2000-2001	Actual expenditures 2001-2002	Planned spending	Total authorities	Actual expenditures
Promotion of the economic development of the regions of Quebec	233.2	260.6	490.4	517.2	367.2
Total	233.2	260.6	490.4	517.2	367.2

The increased spending in 2002-2003 over 2001-2002 is attributable to the implementation of innovation and productivity initiatives following the transfer to the Agency of the balance of the Canada Jobs Fund and to the intensification of activities under the Infrastructure Canada Program and the Canadian Support Program for the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine Economy.

In 2002-2003, the difference between planned spending and actual expenditures is primarily attributable to the deferral of funding to subsequent years in order to provide funding for the Infrastructure Canada Program and to transfers of funds to other departments for the joint funding of initiatives.

Financial table 4: Actual expenditures 2002-2003 by strategic outcome

	Strategic outcome (in millions of \$)		
Promotion of the economic development of the regions of Quebec	Foster enterprise development	Contribute to improving the environment for economic development of the regions	Facilitate development and renewal of community infrastructure ¹
Planned resources 2002-2005 in the 2002-2003 Report on Plans and Priorities	373.0 / 3 years	248.0 / 3 years	380.0 / 3 years
Actual expenditures 2002-2003	123.1	116.5	38.2

Note:

With respect to the Agency's third strategic outcome, the Infrastructure Canada Program started up more slowly than anticipated. Nevertheless, projects are now under way, and spending is expected to increase substantially in 2003-2004.

Includes expenditures associated with the Infrastructure Canada Program (2000) and related management expenses, as well as residual expenditures from the Canada Infrastructure Works Program (1994).

Financial table 5: Non-respendable revenue

This table provides a historical view of actual revenue received. This consists essentially of service fees for loan guarantees, which represent fees paid by borrowers approved under the *Small Business Loans Act*, the *Canada Small Business Financing Act* and the Loan Insurance component of the Atlantic Enterprise Program, and repayment of repayable contributions provided by the Agency.

	2002-2003 (in millions of \$)				
Promotion of the economic development of the regions of Quebec	Actual revenue 2000-2001	Actual revenue 2001-2002	Planned revenue	Total authorities	Actual revenue
Service fees - Loan guarantees	30.2	16.0	22.0	22.0	20.6
Refunds of previous years' expenditures	31.8	33.6	20.5	20.5	28.3
Adjustment to payables at year-end	1.1	0.0	1.0	1.0	1.6
Total non-respendable revenue	63.1	49.6	43.5	43.5	50.5

Financial table 6: Statutory payments

This table shows statutory payments made by the Agency with respect to obligations under the *Small Business Loans Act* and the *Canada Small Business Financing Act* as well as contributions to employee benefit plans.

			(2002-2003 (in millions of \$)		
	Actual expenditures 2000-2001	Actual expenditures 2001-2002	Planned spending	Total authorities	Actual expenditures	
Promotion of the economic development of the regions of Quebec	51.7	45.2	35.7	47.0	47.0	
Total statutory payments	51.7	45.2	35.7	47.0	47.0	

Actual expenditures in 2002-2003 were higher than planned spending because claims payable under the SBLA were underestimated.

Financial table 7: Transfer payments

This table shows transfer payments and includes expenditures made for both statutory and voted appropriations with respect to grants and contributions paid under Agency programs.

Details of transfer payments for 2002-2003 by program are presented in Table 7a.

			2002-2003 (in millions of \$)		
	Actual expenditures 2000-2001	Actual expenditures 2001-2002	Planned spending	Total authorities	Actual expenditures
Promotion of the economic development of the regions of Quebec					
■ Grants	8.2	13.1	3.6	3.6	3.3
Contributions	189.2	203.5	440.5	464.6	316.2
Total grants and contributions	197.4	216.6	444.1	468.2	319.5

In 2002-2003, the difference between planned spending and actual expenditures is primarily attributable to the deferral of funding to subsequent years in order to provide funding for the Infrastructure Canada Program and to transfers of funds to other departments for the joint funding of initiatives.

Financial table 7a: Description of funds distribution by program

This table shows resources for each of the Agency's programs for 2002-2003.

Program (in millions of \$)	Planned spending	Total authorities	Actual expenditures
IDEA-SME Program	85.5	59.4	59.1
Regional Strategic Initiatives Program (RSI)	83.2	122.9	122.5
Infrastructure Canada Program ¹	176.3	178.1	38.2
Community Futures Program (CFP)	24.0	25.7	25.7
Canadian Support Program for the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine Economy	38.5	34.8	27.0
Special Coastal Quebec Fund (CQF)	2.3	2.3	2.0
Grant to Quebec Port Authority	3.3	3.3	3.3
Canada Small Business Financing Act (CSBFA)	14.0	21.8	21.8
Small Business Loans Act (SBLA)	17.0	19.9	19.9
Total	444.1	468.2	319.5

Note:

Includes some residual expenditures from the Canada Infrastructure Works Program.

Financial table 8: Contingent liabilities

This table shows future costs the Agency may have to assume in case of events or decisions beyond its control; the amount of contingent liability represents loans from financial institutions that have been guaranteed by the Agency.

G. A. A.P.A.P.A.	Amoun	Amount of contingent liability (in millions of \$)		
Contingent liabilities	As of March 31, 2001			
Loans				
Atlantic Enterprise Program¹	0.8	0.7	0.6	
Small Business Loans Act ²	258.4	220.4		
Canada Small Business Financing Act ²	144.3	146.5	-	
Total	403.5	367.6	0.6	

Notes:

- Represent loan guarantees under the Atlantic Enterprise Program. Under this program, the Government of Canada guaranteed loans to establish, expand or modernize commercial business operations in the Gaspé Peninsula, Magdalen Islands and Atlantic Provinces. Pursuant to Order in Council P.C. 1991.1114 dated June 13, 1991, responsibility for loan guarantees within the Province of Quebec is assumed by Canada Economic Development.
- Represent loan guarantees under the *Small Business Loans Act*. This legislation, which was passed in January 1961, was designed to increase the availability of loans for the establishment, expansion, modernization and upgrading of small business enterprises. Pursuant to Order in Council P.C. 1991.1114 dated June 13, 1991, responsibility for loan guarantees within the Province of Quebec is assumed by Canada Economic Development. Although this statute has been repealed, it continues to apply to loans provided prior to April 1, 1999. The *Canada Small Business Financing Act*, which supersedes the *Small Business Loans Act*, applies only to loans provided after March 31, 1999. With respect to FY 2002-2003, the amounts of contingent liabilities for these two statutes are declared by the Department of Industry.

APPENDIX III: AGENCY PERFORMANCE MEASUREMENT METHODOLOGY

Project reference base

The reference base for this performance report consists of projects in progress in 2002-2003, that is, projects for which an expenditure was made during FY 2002-2003. These projects can include new contribution agreements signed between April 1, 2002 and March 31, 2003 as well as projects prior to April 1, 2002, provided they were subject to expenditure by the Agency in 2002-2003.

The reference base for projects used to measure results differs from that used in 2000-2001. In 2000-2001, projects approved during that fiscal year, or more specifically new agreements signed, comprised the project base used to gather information on results. The reference base used in 2002-2003 is similar to that used in 2001-2002. It is representative of the Agency's intervention as it allows for measurement of the results of a larger number of projects which have gone beyond the implementation phase or have been completed. In short, this reference base provides a more accurate picture of the results obtained by the Agency in 2002-2003.

Data collection methods

The results presented in this report were achieved through two service delivery modes: direct assistance to SMEs, administered by Agency advisors, and indirect assistance to SMEs and entrepreneurs through collaborators whom the Agency supports financially.

Intervening in two ways vis-à-vis enterprises, the Agency's performance measurement strategy involves two data collection methods. These were used to gather information on results from the chosen reference base:

- yearly client survey; and
- project follow-up by advisors.

A telephone survey of the Agency's overall clientele yielded information on results for enterprises, organizations which hold ad-hoc activities and some managers of assets with community spinoffs who organize festivals, for instance.

Project follow-up by advisors from the Agency's different business offices provided the necessary information on results for non-profit organizations which deliver services to enterprises. This procedure involved identifying all the projects as well as the indicators to be documented by the advisors in the regions so as then to entrust co-ordination of information-gathering to a person responsible in each of the Agency's business offices. This individual compiled the information from activity reports or by contacting the representatives of the business assistance or development agencies concerned.

Data gathered by the advisors and consolidated by the individuals responsible in the regions were validated in each of the Agency's business offices and at Head Office by the Quality and Review Directorate, which produce the Performance Report.

With respect to the results for organizations funded under the CFP, these were gathered from all CFDCs, BDCs and CEDCs. The individuals responsible in the business offices forwarded to the organizations a file specifying the indicators to be documented and asking them to supply the information. Data from organizations were gathered by the business offices and then sent on to the Quality and Review Directorate, which consolidated them. The Local Entrepreneurship Directorate validated and verified the data received from the business offices.

Job creation and maintenance

The results on job creation and maintenance come from the two information sources listed above, namely, the yearly client survey and the information gathered on results by the business offices.

The methodology for measuring job creation and maintenance under the Community Futures Program was altered in 2001-2002. The new data collection method used is more comprehensive since it consolidates all the data from each CFDC and BDC. Previously, data were gathered through a telephone poll of clients from a sample of CFDCs (one-third of the CFDC network each year), and the results were used to make a projection for all CFDCs.

Leverage effect

The financial contribution provided by the Agency to an enterprise leads, by means of a leverage effect, to additional funding from other economic agents (financial institutions, and provincial and federal government departments and agencies). This leverage effect shows that enterprises benefit from a broader partnership and that the Agency is not the sole provider of funding. Through this indicator, the Agency ensures maximum use of the financial resources placed at its disposal. The leverage effect is calculated by dividing, for enterprises, in the context of priorities 1.2, 1.3.2 and 1.3.3, (a) the total value of corporate projects in progress during FY 2001-2002 (the total value of a project is its total cost, regardless of funding source), by (b) the total amount of contributions approved by the Agency for those projects, excluding the Agency's relative share (\$1). The table on the following page shows how the leverage effect is calculated.

	Priority	Leverage effe	ect (enterprises)
1.2	Establishment of strategic enterprises	(a) \$625,588,930	5.91 - 1 = 4.91
		(b) \$105,822,930	J.71 - 1 - 4.71
1.3.2	Innovation in processes,	(a) \$141,999,577	4.62 - 1 = 3.62
	equipment and products	(b) \$30,749,358	4.02 - 1 = 3.02
1.3.3	Commercialization	(a) \$193,219,372	4.20 - 1 = 3.20
1.5.5	Commercianeanon	(b) \$46,012,131	4.20 - 1 = 3.20

Average for the three priorities	(a) \$960,807,879 5,26 - 1 = 4.26	
Average for the time provinces	(b) \$182,584,419	

- (a) Total value of corporate projects in progress during 2002-2003 (a project's total value is its total cost, regardless of funding source)
- (b) Total amount of contributions approved by the Agency for those projects

Incentive effect of assistance

This indicator is used to confirm whether projects which received a financial contribution from the Agency would not have been carried out without its assistance or would have been carried out differently. On the one hand, it corresponds to the proportion of respondents to the yearly telephone poll who stated that, without Agency assistance, they would not have been able to carry out their projects. On the other hand, with regard to respondents who stated that they would have been able to carry out their projects without financial support form the Agency, it corresponds to the proportion of those respondents who said they would not have been able to carry out their projects on the same scale or within the same timeframe.

Methodological limitations with respect to performance measurement

Documenting the results associated with Agency interventions presents some major methodological challenges. First there are the problems associated with the time-specific character of the results, which depends on the nature of the projects. In fact, while it is possible to account for expenditures associated with the financial contributions provided for the implementation of projects as of March 31, 2003, it is, on the other hand, far harder to isolate and measure their results. For instance, certain projects such as capital projects or projects associated with innovation can be spread over more than one year, so anticipated results do not necessarily arise during the year in which they were approved or in which the contributions were paid. Moreover, other projects may have ended only shortly before, and their main effects, notably in terms of job maintenance or creation, will appear only later and therefore cannot be documented in this report.

Regardless of the information collection method used, the Agency's measurement strategy cannot measure the ripple effect which these projects will have on regional economies over time. Performance measurement covers more the immediate impact of the interventions than the long-term effects. It will be possible to document these longer-term effects through an evaluation process. In short, the results presented in this report constitute only part of the results to which the Agency contributes.

Methodological limitations with respect to job creation and maintenance

Aside from the time-specific character of the results associated with the nature of certain projects, the types of clients supported by the Agency also represent another methodological challenge with regard to performance measurement, in particular the measurement of job creation and maintenance. Thus, as was mentioned above, the Agency serves SMEs either directly or indirectly. Through Agency staff, it provides direct support to SMEs by awarding financial contributions. It supports SMEs indirectly when it provides financial assistance for intermediary groups which in turn dispense services directly to SMEs. In short, some of the jobs created or maintained stem directly from the Agency's financial assistance, whereas in the case of services provided by intermediary groups, these jobs are an indirect consequence of Agency intervention. In the context of this report, the Agency counts jobs created or maintained directly or indirectly through its intervention.

The definition used by the CFDCs and BDCs for measuring job creation and maintenance differs from the Agency's. Whereas the Agency measures job creation and maintenance through its financial contributions, the CFDCs and BDCs count jobs maintained or created within the framework of financial support and following technical assistance.

Attribution of results

Moreover, since the Agency works closely with several departments and agencies of the Government of Canada and the Quebec government, as well as with many local and regional players when financial packages are arranged for projects, the Agency cannot alone claim responsibility for the results presented. The support provided by the Agency for project implementation *contributes* to the attainment of results.

APPENDIX IV: LIST OF ACRONYMS

AMTC Aerospace Manufacturing Technology Centre

BDC Business Development Centre

CED Canada Economic Development for Quebec Regions

CEDC Community Economic Development Corporation

CFDC Community Futures Development Corporation

CFP Community Futures Program

CJF Canada Jobs Fund

CQF Special Fund for the Economic Development and Adjustment

of Quebec Fishing Communities (Coastal Quebec Fund)

CSBFA Canada Small Business Financing Act

FTE Full-time equivalent

GDP Gross domestic product

GOL Government On-line

ICP Infrastructure Canada Program

IDEA-SME Program of assistance for development of SMEs in Quebec

IRAP Industrial Research Assistance Program

ISO International Organization for Standardization

MCEBR Montreal Centre of Excellence for Brownfields Rehabilitation

MDS Market Development Service

NBP New business practices

NRC National Research Council Canada

PEMD Program for Export Market Development

QIM Quartier international de Montréal (Montreal's international district)

R&D Research and development

RPP Report on Plans and Priorities

RSI Regional Strategic Initiatives

SBLA Small Business Loans Act

SME Small and medium-sized enterprises

APPENDIX V: LIST OF CANADA ECONOMIC DEVELOPMENT BUSINESS OFFICES

Abitibi-Témiscamingue

(819) 825-5260 1 800 567-6451

Bas-Saint-Laurent (418) 722-3282 1 800 463-9073

Centre-du-Québec (819) 478-4664 1 800 567-1418

Côte-Nord (418) 968-3426 1 800 463-1707

Estrie

(819) 564-5904 1 800 567-6084

Gaspésie— Îles-de-la-Madeleine (418) 368-5870 1 866 368-0044

Île-de-Montréal (514) 283-2500 (514) 496-8310

Laval— Laurentides-Lanaudière (450) 973-6844 1 800 430-6844 Mauricie

(819) 371-5182 1 800 567-8637

Montérégie (450) 928-4088 1 800 284-0335

Nord-du-Québec (514) 496-7609 1 800 561-0633

Outaouais (819) 994-7442 1 800 561-4353

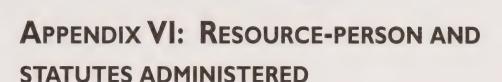
Québec— Chaudière-Appalaches (418) 648-4826 1 800 463-5204

Saguenay—Lac-Saint-Jean (418) 668-3084 1 800 463-9808

Head Office (514) 283-6412 (514) 283-3302

Policy and Interdepartmental Advocacy (819) 997-3474

Advocacy and Industrial Policy (819) 997-2385



Resource-person for further information

Jean Pierre Lavoie Director General Quality, Information and Technologies

Canada Economic Development for the Regions of Quebec Tour de la Bourse 800 Victoria Square Suite 3800 P.O. Box 247

Montreal, Quebec H4Z 1E8

Telephone: (514) 283-7982, Fax: (514) 283-0041

Email: jean_pierre.lavoie@dec-ced.gc.ca

Statutes administered

The Minister has sole responsibility to Parliament for administering the following statute:

Department of Industry Act

(S.C. 1995, c. 1)

The Minister shares responsibility to Parliament for administering the following statutes:

Small Business Loans Act

(S.C., 1993, c. 6)

Canada Small Business Financing Act

(S.C., 1998, c. 36)







ANNEXE VI : PERSONNE-RESSOURCE ET LOIS APPLIQUÉES

Personne-ressource pour obtenir des renseignements supplémentaires

Jean Pierre Lavoie Directeur général Qualité, information et technologies

Courriel: jean_pierre.lavoie@dec-ced.gc.ca

Développement économique Canada pour les régions du Québec Tour de la Bourse, 800, square Victoria Bureau 3800, case postale 247 Montréal (Québec) H4Z 1E8 Téléphone: (514) 283-7982, télécopieur: (514) 283-0041

Lois appliquées

Loi sur le ministère de l'Industrie

Le ministre assume l'entière responsabilité de l'application de la loi suivante devant le Parlement :

(L.C. 1995, ch. c. 1)

Le ministre partage la responsabilité de l'application des lois suivantes devant le Parlement :

(L.C., 1993, ch. c. 6) (L.C., 1998, ch. 36)

Loi sur les prêts aux petites entreprises du Canada Loi sur le financement des petites entreprises du Canada



ANNEXE V : LISTE DES BUREAUX D'AFFAIRES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA

Représentation et politiques industrielles (819) 997-2385	
sollointaubai someitiloa te acitotacconaca	7789-08t 008 I
<i>\tau\te-1</i> 66 (618)	tt89-EL6 (0St)
interministérielles	Laurentides-Lanaudière
Politiques et représentation	Laval —
7179-83-6415	0158-964 (412)
Siège social	(514) 283-2500
	Île-de-Montréal
8086-£9¢ 008 I	7700-89E 998 I
†80E-899 (8It)	0782-836 (814)
Saguenay — Lac-Saint-Jean	Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine
I 800 463-5204	
9787-849 (414)	7809-L9\$ 008 I
Chaudière-Appalaches	t065-t95 (618)
Québec —	Estrie
1 800 291 -	1 800 de3-1707
7777-766 (618)	975-3458
signostuO	Côte-Nord
1 800 21-0633	8141-782 008 1
(514) 283-8131	†99†-8L† (618)
Nord-du-Québec	Centre-du-Québec
I 800 284-0335	EL06-E97 008 I
8807-826 (054)	(418) 722-3282
Montérégie	Bas-Saint-Laurent
LE98-L9S 008 I	1549-798 008 1
2812-178 (918)	(819) 825-5260
Sistanticie	Abitibi-Témiscamingue

ANNEXE IV : LISTE DES ACRONYMES

Société d'aide au développement des collectivités **SADC** Rapport sur les plans et les priorités КРР Recherche et développement K-D Quartier international de Montréal MIQ Petites et moyennes entreprises **bWE** Programme infrastructures Canada **bIC** Produit intérieur brut PIB Programme de développement des marchés d'exportation **DDWE** Programme de développement des collectivités **bDC** et des Iles-de-la-Madeleine Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie **PCAEGÎM** Programme d'aide à la recherche industrielle PARI Nouvelles pratiques d'affaires **VPA** Loi sur les prêts aux petites entreprises ГЬЬЕ Loi sur le financement des petites entreprises du Canada **LFPEC** Organisation internationale de normalisation **OSI** Initiatives régionales stratégiques **IKS** Programme d'aide au développement des PME au Québec IDEE-PME Gouvernement en direct CED de pêche du Québec (Québec Côtier) Fonds spécial de développement et d'adaptation économiques des communautés **EZÓC** Fonds du Canada pour la création d'emplois **ECCE** Equivalent temps plein ÉTP Développement économique Canada pour les régions du Québec DEC Conseil national de recherches Canada CNKC Centre des technologies de pointe en aérospatiale **CFTA** Centre d'excellence de Montréal en réhabilitation de sites CEWKS Corporation de développement économique communautaire CDEC Centre d'aide aux entreprises CYE

SDM

Service de développement des marchés

Limites méthodologiques quant à la création et au maintien des emplois

Outre la temporalité des résultats liés à la nature de certains projets, les types de clients appuyés par l'agence posent également un autre défi méthodologique quant à la mesure du rendement et notamment la mesure de la création et du maintien des emplois. Ainsi, comme mentionné précédemment, l'agence dessert soit directement soit indirectement la PME. Par l'intermédiaire du personnel de l'agence, elle accorde un appui direct à la PME par l'octroi de contributions financières. Elle appuie indirectement la PME dans les cas où elle aide financièrement des groupes intermédiaires qui, eux, vont offrir directement des services aux PME. Bref, certains des groupes intermédiaires qui, eux, vont offrir directement de l'aide financière de l'agence alors que dans le cas des services offerts par des groupes intermédiaires, ces emplois sont une conséquence indirecte de l'intervention de l'agence. Dans le cadre de ce rapport, l'agence compte les emplois créés ou maintenus de façon directe ou indirecte par son intervention.

La définition utilisée par les SADC et les CAE pour mesurer la création et le maintien d'emplois diffère de celle de l'agence. Alors que l'agence mesure la création et le maintien d'emplois par le biais de ses contributions financières, les SADC et les CAE comptent les emplois maintenus ou créés dans le cadre d'un appui financier et à la suite d'une aide technique.

Attribution des résultats

Par ailleurs, comme l'agence travaille en étroite collaboration avec plusieurs ministères et organismes du gouvernement du Canada, du gouvernement du Québec ainsi qu'avec plusieurs acteurs locaux et régionaux lors du montage financier des projets, l'agence ne peut seule s'attribuer les résultats présentés. Les appuis accordés par l'agence pour la réalisation de projets contribuent à l'atteinte de résultats.

(a) 625 588 930 \$	Établissement d'entreprises stratégiques	2.1
\$ 0£6 ZZ8 SOI (q)		
\$ 225 666 ItI (a)	Innovation de procédés, d'équipements	
\$ 858 674 08 (9)	et de produits Commercialisation	
(a) 193 219 372 \$		
(P) 46 012 131 \$		
	\$ 728 617 861 (a) \$ 828 647 08 (d) \$ 778 669 141 (a) \$ 089 528 801 (d)	Innovation de procédés, d'équipements (b) 105 822 930 \$ Innovation de procédés, d'équipements (c) 141 999 577 \$ (d) 30 749 358 \$ (e) 193 219 372 \$ Commercialisation

071 - I 071c	\$ 61† †85 781 (q)	contraryd graps con ynad arusa fayu
2°5 - I = 4°50	\$ 628 708 039 (s)	Moyenne pour les trois priorités

- (a) Valeur totale des projets d'entreprises en cours pendant l'exercice 2002-2003 (la valeur totale d'un projet est son coût total, toutes sources de financement confondues)
- (b) Montant total des contributions approuvées par l'agence pour ces mêmes projets

Effet incitatif de l'aide

Cet indicateur permet de vérifier si les projets qui ont reçu une contribution financière de l'agence n'auraient pas été réalisés sans son aide ou bien auraient été réalisés différemment. D'une part, il correspond à la proportion des répondants à l'enquête téléphonique annuelle qui ont déclaré que sans l'aide de l'agence, ils n'auraient pu réaliser leur projet. D'autre part, auprès des répondants ayant déclaré qu'ils auraient pu réaliser leur projet sans l'appui financier de l'agence, il correspond à la proportion de ces répondants ayant mentionné qu'ils n'auraient l'agence, il correspond à la proportion de ces répondants ayant mentionné qu'ils n'auraient pu réaliser leur projet avec la même ampleur ou dans les mêmes délais.

Limites méthodologiques quant à la mesure du rendement

Documenter les résultats liés aux interventions de l'agence présente des défis méthodologiques importants. Il y a d'abord les problèmes liés à la temporalité des résultats qui dépend de la nature des projets. En effet, s'il est possible de comptabiliser les dépenses reliées aux contributions financières accordées pour la réalisation de projets au 31 mars 2003, il est, els que des projets d'immobilisation ou des projets liés à l'innovation peuvent s'échelonner sur plus d'une année et les résultats attendus ne se produisent donc pas nécessairement pendant plus d'une année et les résultats attendus ne se produisent donc pas nécessairement pendant l'année où ils ont été approuvés et où les contributions ont été versées. De plus, d'autres projets peuvent être terminés depuis peu de temps seulement et leurs principaux effets, notamment peuvent être terminés depuis peu de temps seulement et leurs principaux effets, notamment en termes de maintien ou de création d'emplois, n'apparaîtront que plus tard et ne peuvent conséquemment être documentés dans le présent rapport.

Quelle que soit la méthode de collecte des informations, la stratégie de mesure de l'agence ne permet pas de mesurer les effets d'entraînement qu'auront avec le temps ces projets sur les économies régionales. La mesure du rendement porte davantage sur les conséquences immédiates des interventions que sur celles à long terme. Ces effets à plus long terme pourront être documentés dans le cadre d'une démarche d'évaluation. Bref, les résultats présentés dans ce rapport constituent une partie des résultats auxquels l'agence contribue.

Le suivi des projets par les conseillers des différents bureaux d'affaires de l'agence a fourni l'information nécessaire sur les résultats pour les organismes à but non lucratif qui offrent des services aux entreprises. Cette démarche a conseillers dans les régions pour, par la suite, confier la coordination de la cueillette d'information à une personne responsable dans chaque bureau d'affaires de l'agence. Cette personne a compilé les informations à partir des rapports d'activités ou en contactant les représentants des organismes d'aide aux entreprises ou de développement concernés.

Les données recueillies par les conseillers et consolidées par les personnes responsables en région ont fait l'objet d'une procédure de validation dans chacun des bureaux d'affaires ainsi qu'au siège social de l'agence à la direction Qualité et examen qui produit le rapport sur le rendement.

En ce qui a trait aux résultats pour les organismes financés dans le cadre du PDC, ils ont été recueillis auprès de l'ensemble des SADC, des CAE et des CDEC. La personne responsable dans les bureaux d'affaires a acheminé aux organismes un fichier précisant les indicateurs à documenter et leur demandant de fournir l'information. Les données des organismes ont été recueillies par les bureaux d'affaires puis acheminées à la direction Qualité et examen qui les a consolidées. La direction de l'Entrepreneurship local a validé et vérifié les données reçues des bureaux d'affaires.

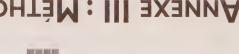
Création et maintien d'emplois

Les résultats sur la création et le maintien d'emplois proviennent des deux sources d'information sur énumérées ci-haut, soit l'enquête annuelle auprès de la clientèle et la cueillette d'information sur les résultats dans les bureaux d'affaires.

La méthodologie pour mesurer la création et le maintien d'emplois dans le cadre du Programme de développement des collectivités a été modifiée en 2001-2002. La nouvelle méthode de cueillette de données utilisée est plus exhaustive car elle consolide l'ensemble des données provenant de chacune des SADC et des CAE. Auparavant, les données étaient recueillies, par le moyen d'une enquête téléphonique auprès des clients d'un échantillon de SADC (un tiers du Réseau des SADC chaque année) et les résultats faisaient l'objet d'une projection pour l'ensemble des SADC.

L'effet de levier

La contribution financière accordée par l'agence à une entreprises entraîne, par effet de levier, un financement additionnel en provenance d'autres intervenants (institutions financières, ministères et organismes gouvernementaux provinciaux et fédéraux). Cet effet de levier indique que les entreprises bénéficient d'un partenariat élargi et que l'agence ne constitue pas le seul bailleur de fonds. Par cet indicateur, l'agence s'assure de maximiser l'utilisation des ressources financières mises à sa disposition. L'effet de levier est calculé en divisant, pour les entreprises, dans le cadre des priorités 1.2, 1.3.2 et 1.3.3, a) la valeur totale des projets d'entreprises en cours pendant l'exercice 2001-2002 (la valeur totale d'un projet est son coût total, toutes sources de financement confondues), par b) le montant total des contributions approuvées par l'agence pour ces mêmes projets tout en excluant la part relative de l'agence (1 \$). Le tableau de la page suivante présente le calcul de l'effet de levier.



ANNEXE III : MÉTHODOLOGIE LIÉE À LA MESURE DU RENDEMENT DE L'AGENCE

Base de référence des projets

La base de référence pour le présent rapport sur le rendement est constituée des projets en cours en 2002-2003, c'est-à-dire des projets ayant fait l'objet d'une dépense au cours de l'exercice 2002-2003. Ces projets peuvent regrouper les nouvelles ententes de contribution conclues entre le 1 mars 2003 ainsi que les projets antérieurs au le avril 2002, dans la mesure où ceux-ci ont fait l'objet d'une dépense par l'agence en 2002-2003.

La base de réfèrence des projets utilisée pour mesurer les résultats diffère de celle utilisée en 2000-2001. En 2000-2001, ce sont les projets approuvés au cours de cet exercice, plus précisément les nouvelles ententes conclues, qui constituaient la base de projets utilisée pour recueillir de l'information sur les résultats. La base de référence utilisée en 2002-2003 est similaire à celle utilisée en 2001-2002. Elle est représentative de l'intervention de l'agence car elle permet de mesurer les résultats d'un plus grand nombre de projets ayant dépassé l'étape de la mise en œuvre ou qui sont complétés. Bref, cette base de référence permet de donner une image plus fidèle des résultats obtenus par l'agence en 2002-2003.

Méthodes de cueillette de données

Les résultats présentés dans ce rapport ont été atteints par le biais de deux modes de prestation de services, soit l'aide directe à la PME, administrée par les conseillers de l'agence et l'aide indirecte apportée aux PME et aux entrepreneurs par l'intermédiaire de collaborateurs que l'agence appuie financièrement.

Intervenant de deux façons auprès des entreprises, la stratégie de mesure du rendement de l'agence comprend deux méthodes de collecte de données. Celles-ci ont été utilisées pour recueillir de l'information sur les résultats à partir de la base de référence choisie :

- enquête annuelle auprès de la clientèle
- suivi de projets des conseillers.

Une enquête téléphonique auprès de l'ensemble de la clientèle de l'agence a permis de recueillir de l'information sur les résultats pour les entreprises, les organismes qui tiennent des activités ponctuelles et quelques gestionnaires d'actifs aux retombées collectives organisant des festivals, par exemple.

Tableau financier 8 : Passif éventuel

deux lois sont déclarés par le ministère de l'Industrie.

Ce tableau présente les coûts futurs que peut devoir assumer l'agence si des événements ou des décisions qui échappent à son contrôle surviennent ; le montant du passif éventuel représente les prêts des établissements financiers qui ont été garantis par l'agence.

tal	S'E0t	9'298	9'0
gramme Entreprises Atlantique' i sur les prêts aux petites entreprises² i sur le financement des petites entreprises du Canada²	8'0 8'0	S'9†1 †'0ZZ L'0	- - 9'0
êts			
	NA 15	uA 2002 sysm 18	Courant 31 mars 2003
	Montant des	éléments du p (en millions de \$	

: səfoV

le gouvernement du Canada a garanti des prêts pour l'établissement, l'expansion ou la modernisation des exploitations commerciales d'entreprises de la péninsule gaspésienne, des Îles-de-la-Madeleine et des provinces atlantiques. Conformément au décret ministériel P.C. 1991.1114 du 13 juin 1991, la responsabilité des garanties de prêts de la province de Québec est assumée par Développement économique Canada.

Représentent des garanties de prêts en vertu de la Loi sur les prêts ayant pour objet l'établissement, l'agrandissement, la modernisation et l'amélioration des petites entreprises commerciales. Conformément au décret ministériel la modernisation et l'amélioration des petites entreprises commerciales. Conformément au décret ministériel par les crédits de Développement économique Canada. Bien que cette loi soit abrogée, elle continue à s'appliquer aux prêts consentis avant le le avril 1999. La Loi sur les prites entreprises du Canada, qui remplace la Loi sur les prêts aux prêts antreprises, ne s'applique qu'aux prêts consentis après connentis que prêts de la production de la Loi sur les prêts aux petites entreprises, ne s'applique qu'aux prêts consentis après connentis que cette loi sur les prêts aux prêts consentis après aux petites entreprises aux prêts consentis après du canada.

Représentent des garanties de prêts en vertu du Programme Entreprises Atlantique ; dans le cadre de ce programme,

le 31 mars 1999. En ce qui concerne l'exercice financier 2002-2003, les montants du passif éventuel pour ces

Développement économique Canada pour les régions du Québec

Tableau financier 7a : Description de la distribution des fonds par programme

Ce tableau présente les ressources pour chacun des programmes de l'agence pour l'année 2002-2003.

Total	I'ttt	7'89†	5'61E
Loi sur les prêts aux petites entreprises (LPPE)	0'11	6'61	6'61
du Canada (LFPEC)	0'+1	8'17	8'17
Loi sur le financement des petites entreprises			
Subvention à l'Administration portuaire de Québec	٤'٤	٤'٤	ε'ε
Fonds spécial Québec Côtier (FSQC)	٤'۲	۲'ع	0'7
et des Îles-de-la-Madeleine (PCAEGÎM)	38,5	8'48	0'27
Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie			
Programme de développement des collectivités (PDC)	0'77	<i>L'S</i> 7	L'S7
Programme infrastructures Canada¹	£,871	1,871	2,85
Programme Initiatives régionales stratégiques (IRS)	2,58	155,9	5'771
Programme IDÉE-PME	<i>S</i> '58	* '65	1'65
Programmes (en millions de \$)	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles

: ətoN

Inclut quelques dépenses résiduelles du programme Travaux d'infrastructures Canada (1994).

Tableau financier 7 : Paiements de transfert

Ce tableau illustre les paiements de transfert et comprend les dépenses faites à la fois pour des crédits législatifs et des crédits votés en ce qui concerne les subventions et les contributions versées dans le cadre des programmes de l'agence.

Le détail des paiements de transfert pour l'année 2002-2003 par programme est présenté au tableau 7a.

5'61E	7'89\$	I'ttt	9'917	<i>p</i> '26I	Total des subventions et des contributions
2,918	9'494	5'0++	5,502	7'681	■ Contributions
ε'ε	9'8	9'E	1,51	2,8	■ Subventions
					Promotion du développement économique des régions du Québec
Dépenses réelles	Total des autorisations	Dépenses prévues	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2000-2001	
	2002-2003 on millions de \$)	9)			

En 2002-2003, la diminution entre les dépenses prévues et les dépenses réelles s'explique principalement par un report de fonds aux années subséquentes afin d'assurer le financement du Programme infrastructures Canada et par des transferts de fonds à d'autres ministères pour le financement conjoint d'initiatives.

Tableau financier 6 : Paiements législatifs

Ce tableau montre les paiements prévus par la loi faits par l'agence pour les obligations contractées en vertu de la Loi sur les prêts aux petites entreprises et de la Loi sur le financement des petites entreprises du Canada ainsi que les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

0'27	0'27	L'SE	7°S\$	L'IS	Total des paiements législatifs
0'47	0,74	۲٬۶٤	Ζ'S⊅	L'15	Promotion du développement économique des régions du Québec
Dépenses réelles	Total des autorisations	Dépenses prévues	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2000-2001	
	2002-2003 n millions de \$))			

Les dépenses réelles en 2002-2003 ont été supérieures aux dépenses prévues parce que les réclamations à payer en vertu de la LPPE avaient été sous-évaluées.

Tableau financier 5: Recettes non disponibles

Ce tableau illustre les recettes perçues et fournit une perspective historique des recettes réelles perçues. Elles sont composées essentiellement des frais de services sur les garanties de prêts aux qui représentent les frais payés par les prêteurs approuvés au titre de la Loi sur les prêts aux petites entreprises, de la Loi sur le financement des petites entreprises du Canada et du volet Assurance-prêt du Programme Entreprises Atlantique ainsi que des remboursements sur les contributions remboursables accordées par l'agence.

Total des recettes non disponibles	1'E9	9'6†	5'EÞ	5'87	5'05
Redressements des créditeurs à la fin de l'exercice	1'1	0'0	0'1	0'1	9'I
Recouvrements de dépenses d'exercices financiers précédents	8,15	9'88	5'07	5'07	£'87
Frais de service - Garanties de prêts	30,2	0'91	0,22	0,22	9'07
Promotion du développement économique des régions du Québec	Recettes réelles 2000-2001	Recettes réelles 2001-2002	Recettes	Total des autorisations	Recettes
))	2002-2003 en millions de \$)	

Tableau financier 4 : Dépenses réelles 2002-2003 par résultat stratégique

2,85	5'911	1,52,1	Dépenses réelles 2002-2003
380,0 / 3 ans	248,0 \ 3 ans	sns £ \ 0,£7.£	Ressources prévues 2002-2005 au Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003
Faciliter le développement et le renouvellement des infrastructures collectives'	Contribuer à l'amélioration de l'environnement du développement économique des régions	Favoriser le développement des entreprises	Promotion du développement économique des régions du Québec
sə	sultats stratégiqu (en millions de \$)	ЭЯ	

Note:

Comprend les dépenses liées au Programme infrastructures Canada (2000) et aux frais de gestion afférents.

Comprend également les dépenses résiduelles du programme Travaux d'infrastructures Canada (1994).

En ce qui concerne le troisième résultat stratégique de l'agence, le démarrage du Programme infrastructures Canada s'est produit plus lentement que prévu. T outefois, les projets sont maintenant en voie de réalisation et une accélération importante du rythme des dépenses est prévue en 2003-2004.

Tableau financier 3 : Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Ce tableau fournit un aperçu historique de l'utilisation que l'agence fait de ses ressources.

₹29€	7'215	t'06t	9'097	7,552	Total
7,788	2,712	<i>t</i> '06 <i>t</i>	9'097	733,2	Promotion du développement économique des régions du Québec
Dépenses réelles	Total des autorisations	Dépenses Dépenses	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2000-2001	
	2002-2003 en millions de \$)			

L'augmentation des dépenses en 2002-2003, par rapport à 2001-2002, s'explique par la mise en œuvre des initiatives en matière d'innovation et de productivité à la suite du transfert à l'agence du solde du Fonds du Canada pour la création d'emplois ainsi que par l'intensification des activités du Programme infrastructures Canada et du Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine.

En 2002-2003, la diminution entre les dépenses prévues et les dépenses réelles s'explique principalement par un report de fonds aux années subséquentes afin d'assurer le financement du Programme infrastructures Canada et par des transferts de fonds à d'autres ministères pour le financement conjoint d'initiatives.

Tableau financier 2 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Ce tableau montre le coût net du Programme pour l'Etat en ajoutant les recettes encaissées par l'agence et le coût des services fournis gratuitement par d'autres ministères, par exemple, les locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

(2002-2003 (en millions de \$)		Promotion du développement économique
Dépenses réelles	Total des autorisations	Dépenses prévues	des régions du Québec
607	478	373	:dL
L'L\$	0'6†	£'9†	■ Fonctionnement ²
3'618	7'89₺	1'+++	■ Subventions et contributions³
3,73	2,712	p'06p	otal des dépenses brutes
-	-	-	¶oins : ■ Recettes disponibles
ζ'19ε	2,712	* '06 *	Total des dépenses nettes
(\$'0\$)	(5,54)	(5,54)	ntres recettes et dépenses: ■ Recettes non disponibles⁴
p'p	* '*	1'4	■ Coût des services fournis par d'autres ministères
1,128	1,874	0'15+	Soût net du programme

: sətoN

- Les nombres « équivalent temps plein » (ÉTP) sont exprimés en unité.
- Inclut les cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés.

 Le détail des subventions et des contributions est présenté au tableau 7a.
- Le détail des recettes non disponibles est présenté au tableau 5.

Tableau financier 1 : Sommaire des crédits approuvés

Besoins financiers par autorisation

Ce tableau montre l'approbation des crédits par le Parlement pour les ressources prévues dans le Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003, les changements apportés aux ressources par suite des Budgets supplémentaires des dépenses et les autres autorisations, de même que l'utilisation des fonds.

2,738	2,712	p'06p	TAL	FOT
10'0	10'0		Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de la Couronne	(٦)
٤'۶	ε'ς	L'+	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	(٦)
8'17	8'17	0,41	Obligations contractées en vertu de la Loi sur le financement des petites entreprises du Canada	(٦)
6'61	6'61	0,71	Obligations contractées en vertu de la Loi sur les prêts aux petites entreprises	(٦)
8,772	5'97+	1'817	Subventions et contributions	59
<i>†</i> '7 <i>†</i>	7,54	9'17	Dépenses de fonctionnement	09
Dépenses réelles	Total des autorisations	Dépenses prévues	ji	Dèn O
(2002-2003 (en millions de \$)		loppement économique Canada les régions du Québec	

L'augmentation de 0,8 million de dollars entre les dépenses prévues et les dépenses réelles du budget de fonctionnement s'explique principalement par une augmentation des coûts salariaux prévue à la suite du renouvellement de plusieurs conventions collectives.

La diminution de 135,3 millions de dollars entre les dépenses prévues et les dépenses réelles du budget de subventions et de contributions s'explique principalement par un report de fonds aux années subséquentes afin d'assurer le financement du Programme infrastructures Canada et par des transferts de fonds à d'autres ministères pour le financement conjoint d'initiatives.

ANNEXE II : RENDEMENT FINANCIER

Aperçu

Les autorisations totales de l'agence, constituées du Budget principal des dépenses et des Budgets supplémentaires des dépenses votés par le Parlement, se chiffrent à 517,2 millions de dollars pour l'exercice financier 2002-2003. Les dépenses réelles de l'agence, soit 367,2 millions de dollars, leur ont été inférieures de 29 %. Cet écart est principalement attribuable à un report de fonds de 2002-2003 aux années subséquentes afin d'assurer le financement du Programme infrastructures Canada ainsi qu'aux fonds transférés à d'autres ministères pour le financement conjoint d'initiatives.

Tableaux financiers récapitulatifs

Voici la liste des tableaux financiers que Développement économique Canada pour les régions du Québec est tenu de produire en 2002-2003 :

Passif éventuel	8 naionanit usaldaT
Description de la distribution des fonds par programme	Fableau financier 7a
Paiements de transfert	Tableau financier 7
Paiements législatifs	7ableau financier 6
Recettes non disponibles	Z nəionanit usəldaT
Dépenses réelles 2002-2003 par résultat stratégique	Tableau financier 4
Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles	Tableau financier 3
Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles	Tableau financier 2
Sommaire des crédits approuvés	Tableau financier l

Ces tableaux financiers visent à comparer entre eux :

- les montants des dépenses prévues au plan en début d'année qui concordent avec ceux indiqués dans le Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003 sous la colonne Dépenses prévues 2002-2003
- les montants des autorisations totales de l'agence, constituées du Budget principal des dépenses et des Budgets supplémentaires des dépenses votés par le Parlement, correspondent à ceux indiqués dans les comptes publics pour 2002-2003
- les montants des dépenses réelles qui concordent avec ceux indiqués dans les comptes publics pour 2002-2003.

Autres programmes auxquels l'agence est associée

Loi sur le financement des petites entreprises du Canada (LFPEC)

Le programme de financement des petites entreprises du Canada vise à encourager les établissements prêteurs participant à rendre davantage accessibles les prêts pour la mise sur pied, l'expansion, la modernisation et l'amélioration des petites entreprises. L'application de cette loi relève du ministère de l'Industrie, y compris toutes les modalités administratives ainsi que l'information sur le rendement. Toutefois, les coûts de ce programme pour le Québec sont limputés au compte de l'agence; ils sont comptabilisés au poste Aide financière (paiements législatifs). Cette loi a remplacé, en 1998, la Loi sur les prêts aux petites entreprises (LPPE).

Aide non financière

En synergie avec l'aide financière de l'agence, diverses formes d'aide non financière contribuent au développement des entreprises et à l'amélioration de l'environnement du développement économique des régions. Ces mesures d'appui non financier sont mises en œuvre par le personnel de l'agence, dans certains cas, et par des organismes que l'agence aide financièrement pour leur permettre d'offrir des services aux entreprises ou à leur milieu. L'aide non financière prend plusieurs formes, selon le résultat visé, notamment :

- L'information d'information générale et de renseignements spécialisés destinés aux PME. L'information et la sensibilisation des intervenants du développement économique aux nouveaux enjeux de développement en émergence.
- Un appui non financier au développement des capacités et des réseaux d'affaires des entreprises et des intervenants du milieu. À titre d'illustration, cette aide prend concrètement la forme de participation à l'organisation et à la tenue d'ateliers, de séminaires, de groupes de partage d'apprentissage (en développement durable, par exemple) et d'événements favorisant la constitution de réseaux d'affaires. L'aide vise notamment à permettre aux acteurs du développement d'acquérir des compétences et des avoir-faire dans divers domaines spécialisés.
- Un appui non financier à des acteurs du développement, à plusieurs étapes de leur cheminement et par une diversité de moyens, pour les aider à développer, à mettre en cœuvre, et à assumer le suivi de projets structurants. Certains organismes recevant du financement de l'agence appuient, de façon soutenue, dans un contexte d'incubation, l'équipe de direction d'entreprises à l'étape de leur prédématrage ou de leur dématrage.
- Une side au milieu du développement à participer à la définition des orientations et des priorités de l'agence et de celles du gouvernement du Canada en matière de développement économique. L'agence parvient à appuyer les acteurs du développement dans leurs efforts par sa participation par sa présence permanente dans chacune des régions du Québec, par sa participation aux différents forums et événements marquant le développement économique de chaque région, par son écoute active des préoccupations des collectivités, gen son appui à l'organisation de consultations et par ses démarches au sein de l'appareil gouvernemental canadien. En outre, l'agence fait valoir les intérêts des régions et des PME québécoises au sein du gouvernement du Canada.

Le tableau suivant présente les dépenses réelles du programme en 2002-2003 en fonction des résultats stratégiques et des priorités d'intervention de l'agence.

\$ 188 840 LZ	\$ 101 796 97	7.7	JATOT
\$ 187 731	\$ 187 601	7	2.3 Développement et renforcement des avantages compétitifs fondés sur le savoir
\$ 898 218	\$ 889 867	3	2.2 Mise en valeur économique des atouts régionaux de développement
\$ 466 67	\$ 166 67	3	2.1 Capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie
\$ 160 767	\$ 198 757	8	2 Contribuer à l'amélioration de l'environnement du développement économique des régions du Québec
\$ 080 +16	\$ 080 698	ÞΙ	1.4 Développement des petites entreprises
\$ 062 557 7	\$ 062 557 7	7	1.3.2 Compétitivité — Innovation de procédés, d'équipements et de produits
\$ 07+ 981 87	\$ 07+ 981 87	3	L.1 Établissement d'entreprises stratégiques
\$ 077 955 97	\$ 072 115 97	61	l Favoriser le développement des entreprises
Dépenses totales encourues	Dépenses réelles	ıN	Dépenses par nésultat stratégique et priorité
02-2003	Projets en cours 200		РКОСКАММЕ РСАЕСЇМ

Note: N = N = 1

Programme infrastructures Canada (2000)

Dans le cadre du programme pancanadien d'infrastructures sous la responsabilité du Conseil du Trésor, une entente Canada-Québec a été signée en octobre 2000 avec l'objectif d'améliorer les infrastructures municipales, urbaines et rurales au Québec et la qualité de vie de ses citoyens. L'agence agit, pour le compte du gouvernement du Canada, à titre de ministère fédéral responsable de la mise en œuvre au Québec. Le troisième résultat stratégique de l'agence inclut uniquement les projets réalisés dans le cadre du Programme infrastructures Canada.

Travaux d'infrastructures (1994)

Amorcé en 1994-1995 pour une période initiale de trois ans, le Programme Travaux d'infrastructures Canada a été prolongé de deux ans en 1997-1998. Le Programme infrastructures Canada a remplacé ce programme en 2000. Quelques projets approuvés dans le cadre du Programme Travaux d'infrastructures Canada font toujours l'objet de dépenses par l'agence.

Programme Fonds spécial Québec Côtier

Ce fonds, appelé aussi Fonds spécial de développement et d'adaptation économique des communautés de pêche du Québec, qui a pris fin en mars 2003, visait la mise en place de mesures pour soutenir le développement économique et communautaire des collectivités touchées par la restructuration de l'industrie des pêches (régions administratives de la Côte-Nord, de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine ainsi que les collectivités de pêche limitrophes).

Le tableau suivant présente les dépenses réelles du programme en 2002-2003 en fonction des résultats stratégiques et des priorités d'intervention de l'agence.

\$ 885 989 8	\$ 188 650 7	08	JATOT
\$ 995 788	\$ 243 \$	L	2.2 Mise en valeur économique des atouts régionaux de développement
\$ 687 878	\$ 098 98	8	2.1 Capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie
\$ 508 012	\$ \$00 403	\$1	Contribuer à l'amélioration de l'environnement du développement économique des régions du Québec
\$ 877 798 1	\$ 817 671 1	∠ ₽	P.1 Développement des petites entreprises
\$ 108 111	\$ 917 78	3	I.3.3 Compétitivité — Commercialisation
\$ 581 871	\$ 878 941	S	1.3.2 Compétitivité — Innovation de procédés, d'équipements et de produits
\$ 071 17	\$ 170 \$	1	l. 5. 1 Compétitivité — Nouvelles pratiques d'affaires
			1.3 Compétitivité des entreprises
\$ 830 373 \$	\$ 907 588	6	1.2 Établissement d'entreprises stratégiques
\$ 887 916 7	\$ 814 681 1	59	l Favoriser le développement des entreprises
Dépenses totales encourues	Dépenses réelles	ıN	Dépenses par résultat stratégique et priorité
2007-2003	Projets en cours 20		РКОСВАММЕ FSQC

Note: N = nombre

Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des îles-de-la-Madeleine. Ce programme est une mesure spéciale qui vise à améliorer la situation économique de la région gaspésienne. Il est complémentaire des activités régulières de l'agence et donne priorité aux éléments suivants : la mise en valeur des infrastructures fédérales, le développement des moyennes entreprises, les jeunes, l'habilitation du milieu et les initiatives émergentes.

Programme de développement des collectivités

Ce programme national permet d'appuyer des collectivités dans toutes les régions du pays pour les aider à prendre en main le développement économique de leur milieu local. Au Québec, le PDC soutient financièrement 57 Sociétés d'aide au développement des collectivités; il appuie également 14 Corporations de développement économique communautaire et neuf Centres d'aide aux entreprises.

Le tableau suivant présente les dépenses réelles du programme en 2002-2003 en fonction des résultats stratégiques et des priorités d'intervention de l'agence.

\$ \$16 185 5\$	\$ 781 789 57	941	JATOT
\$ 808 \$	\$ 087 889 1	Þ١	2.1 Capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie
\$ 808 875 7	\$ 087 889 1	ÞI	2 Contribuer à l'amélioration de l'environnement du développement économique des régions du Québec
\$ 787 779 77 \$ 788 898	\$ 826 182 EZ \$ 725 Z1Z	ZS1	 Information et sensibilisation générales Développement des petites entreprises
\$ 901 886 74	\$ 705 \$66 87	791	l Favoriser le développement des entreprises
Dépenses totales encourues	Dépenses réelles	N	Dépenses par nésultat stratégique es poincité
2002-2003	Projets en cours 2002-2003		PROGRAMME PDC

Le tableau suivant présente les dépenses réelles du programme en 2002-2003 en fonction des résultats stratégiques et des priorités d'intervention de l'agence.

		1	
\$ 908 111 877	\$ 911 597 771	402	JATOT
\$ 552 898 84	\$ 708 128 78	94	2.3 Développement et renforcement des avantages compétitifs fondés sur le savoir
\$ 206 998 901	\$ 75+ 15+ 75	96	2.2 Mise en valeur économique des atouts régionaux de développement
\$ 198 186 57	\$ 107 664 21	1 01	2.1 Capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie
\$ 670 712 921	\$ 897 778 16	746	2 Contribuer à l'amélioration de l'environnement du développement économique des régions du Québec
\$ 991 886 +	\$ 005 918 7	68	1.4 Développement des petites entreprises
\$ 750 575 7	\$ +96 6Z+ Z	77	1.3.3 Compétitivité — Commercialisation
\$ 612 817 5	\$ 147 244 \$	17	1.3.2 Compétitivité — Innovation de procédés, d'équipements et de produits
\$ 105 672 8	\$ 685 690 1	13	1.3.1 Compétitivité — Nouvelles pratiques d'affaires
			1.3 Compétitivité des entreprises
\$ 755 717 78	\$ 118 765 51	09	1.2 Établissement d'entreprises stratégiques
\$ 502 58	\$ 507 28	1	1.1 Information et sensibilisation générales
\$ 112 200 82	\$ 818 879 77	951	Favoriser le développement des entreprises
Dépenses totales encourues	Dépenses réelles	Ž	Dépenses par nésultat stratégique et prinoirité
002-2003	Projets en cours 2		РВОСВАММЕ ІВЗ

Note: N = 1

Programme Initiatives régionales stratégiques

Ce programme consiste à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies et des plans d'action favorisant l'éclosion d'un environnement socio-économique propice au renforcement des atouts et des avantages compétitifs des régions québécoises dans le but de leur permettre de réaliser leur potentiel de développement économique pour qu'il en résulte, à long terme, une amélioration durable de la prospérité et de l'emploi. Le programme permet d'appuyer des initiatives majeures susceptibles d'avoir un impact structurant sur l'économie régionale, en réponse à des enjeux régionaux majeurs identifiés dans le cadre d'un processus de consultation, de concertation et de mobilisation du milieu. Les projets et les activités qui en découlent permettent une grande flexibilité et peuvent prendre diverses formes selon les pesoins d'une seule région ou d'un groupe donné de régions.

Le programme vise d'abord l'accroissement de la capacité technologique des régions pour favoriser l'utilisation des technologies les plus appropriées et leur adaptation par la PME. Le programme permet également la mise en valeur du potentiel d'attraction touristique des régions, en plus d'augmenter la capacité d'attraction d'activités à caractère international. Il permet, en outre, d'appuyer les régions dans leurs efforts d'adaptation au nouvel environnement économique mondial, notamment en milieu rural.

Les résultats attendus du programme comprennent, entre autres, l'augmentation de l'utilisation de nouvelles technologies par les PME; l'accroissement du nombre de touristes étrangers dans les régions; l'augmentation du nombre de visiteurs étrangers à différents événements internationaux et l'accroissement du nombre de projets touchant l'adaptation des régions au nouvel environnement économique mondial, notamment en milieu rural.

Quant aux résultats attendus, le programme devrait permettre d'accroître la sensibilisation à l'innovation, à la commercialisation et à l'entrepreneurship ; d'accroître le repérage et l'intégration de nouvelles technologies : d'accroître la commercialisation de produits issus de l'innovation ; d'accroître la productivité des entreprises en vue de rendre celles-ci plus concurrentielles sur le plan international ; de soutenir les activités d'essai et d'expérimentation dans le secteur des ressources naturelles dans les régions dont l'économie repose fortement sur ces ressources ; d'accroître les activités des PME sur les marchés internationaux et de consolider la position des PME exportatrices ; de stimuler l'émergence d'initiatives visant le démarrage d'entreprises et d'améliorer le climat des affaires.

Le tableau suivant présente les dépenses réelles du programme en 2002-2003 en fonction des résultats stratégiques et des priorités d'intervention de l'agence.

\$ \$57 \$19 811	\$ 122 851 65	876	JATOT
\$ 126 778 1	\$ 600 819	81	2.3 Développement et renforcement des avantages compétitifs fondés sur le savoir
\$ 868 896 1	\$ 797 741 1	68	2.2 Mise en valeur économique des atouts régionaux de développement
\$ 978 766 87	\$ 551 166 01	→ ∠1	2.1 Capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie
\$ 561 887 78	\$ 970 781 71	127	2 Contribuer à l'amélioration de l'environnement du développement économique des régions du Québec
\$ 988 688 8	\$ 258 658 1	38	1.4 Développement des petites entreprises
\$ 748 489 68	\$ 997 716 07	804	I.S.1 Compétitivité — Commercialisation
\$ 800 017 61	\$ 872 567 51	961	1.3.2 Compétitivité — Innovation de procédés, d'équipements et de produits
\$ 819 722 5	\$ 066 617 8	54	1.5.1 Compétitivité — Nouvelles pratiques d'affaires
			1.3 Compétitivité des entreprises
\$ 880 048 6	\$ 771 552 8	IS	1.2 Établissement d'entreprises stratégiques
\$ 271 770 8	\$ 810 856	6	1.1 Information et sensibilisation générales
\$ 650 168 18	\$ 107 918 94	LÞL	l Favoriser le développement des entreprises
Dépenses totales encourues ²	Dépenses réelles	·N	Dépenses par nésultat stratégique et priorité
5007-7003	Projets en cours 200		PROGRAMME IDÉE-PME

: sətoN

7

N = nombre

Cet indicateur mesure les dépenses totales encourues pour les projets dont les résultats sont présentés dans ce rapport, soit les projets en cours en 2002-2003. Considérant que plusieurs de ces projets étaient actifs avant l'exercice 2002-2003, les dépenses totales encourues pour les projets qui font l'objet d'une reddition de comptes excèdent celui des dépenses réelles pour ces mêmes projets en 2002-2003. De façon générale, plus de 40 % des projets sont complétés à l'intérieur d'une période de douze mois. Seulement 35 % des projets s'échelonnent sur une période de 12 à 24 mois et moins de 25 %, sur une période de plus de 24 mois.

ANNEXE I: AIDE FINANCIÈRE ET NON FINANCIÈRE

La contribution de l'agence au développement économique des régions du Québec se fait avec les moyens suivants, soit de l'aide financière sous forme de contributions ou, plus rarement, de subventions.

Programmes d'aide financière (contributions et subventions)

L'appui de l'agence aux entreprises, aux organismes et aux intervenants locaux et régionaux du développement prend principalement la forme d'une aide financière dans le cadre des programmes suivants :

- programmation relative au mandat de base de l'agence et contribuant à l'atteinte des deux premiers résultats stratégiques :
- Programme d'aide au développement des PME au Québec (IDEE-PME)
- Programme Initiatives régionales stratégiques (IRS)
- Programme de développement des collectivités (PDC)
 Programme Fonds spécial Ouéher (DCST) : a pr
- Programme Fonds spécial Québec Côtier (FSQC); a pris fin le 31 mars 2003)
- Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des îpes de la Medalaine (PCAPEÎM)
- Îles-de-la-Madeleine (PCAEGÎM)
- programmation relative au mandat spécial confré par le gouvernement du Canada et contribuant à l'atteinte du troisième résultat stratégique :
- Programme infrastructures Canada (2000)
- Travaux d'infrastructures Canada (1994)

Détails

Les deux principaux programmes d'aide financière de l'agence sont IDEE-PME et IRS. PDC et PCAEGÎM complètent la programmation associée au mandat de base de l'agence.

Programme d'aide au développement des PME au Québec

Le programme IDÉE-PME vise principalement le développement des entreprises. Son but consiste à favoriser la croissance des affaires générées par les entreprises dans toutes les régions du Québec en facilitant, entre autres, l'accès aux renseignements pertinents, la sensibilisation aux enjeux de développement des entreprises, l'établissement d'entreprises stratégiques, le raffermissement de leur compétitivité grâce aux nouvelles pratiques d'affaires, à l'innovation et à la commercialisation. Ainsi, ce programme favorise la réalisation du potentiel de développement économique des régions afin qu'il en résulte, à long terme, une amélioration de la prospérité et de l'emploi durable.

Par ailleurs, les résultats de l'évaluation indiquent clairement que l'agence a développé un solide réseau d'expertise et de contacts pour la livraison de ses services en développement durable et qu'elle exerce un effet d'entraînement auprès de ses partenaires²⁰ et de ses réseaux de contacts régionaux, étant donné l'importance de ses contributions financières et des investissements totaux générés.

De l'examen à l'action

Le processus d'examen, qui se veut participatif, de même que les recommandations et les plans d'action qui en découlent, amènent l'agence, entre autres, à ajuster et à améliorer ses modes de gestion et d'intervention. La participation des directions de l'agence interpellées par ce processus se traduit par une responsabilisation accrue de ces dernières, des recommandations plus réalistes et des plans d'actions mieux ciblés. Cette approche, conforme à la philosophie et à la vision du gouvernement du Canada, a permis de faire des examens un intrant positif dans le processus de gestion et de prise de décision.

De plus, les constats et les recommandations issus des évaluations et des vérifications sont utilisés par les différentes directions de l'agence afin d'adapter et même d'orienter la planification de leurs activités, la formation du personnel ainsi que la réalisation d'examens futurs.

Ainsi, les responsables de la planification stratégique de l'agence s'alimentent des résultats d'examens afin d'appuyer leurs activités et de contribuer à l'évolution des orientations stratégiques de l'organisation. Pour ce qui est des ressources humaines, les examens ont permis de préciser les défis à relever et des pistes d'amélioration sur le plan de la gestion dynamique et efficiente du personnel. Enfin, les résultats des évaluations et des vérifications passées ont également un impact sur les examens futurs, soit par rapport à l'orientation que prendront ces demiers ou de la sélection même des éléments examinés.

Les deux principaux partenaires fédéraux de l'agence, Environnement Canada, Région du Québec et le CARC-PARI, lui donnent accès à une expertise scientifique et technique dans l'analyse et le suivi des projets ainsi que la mesure du rendement. Ses trois partenaires de l'industrie environnementale, Enviro-Accès, Réseau Environnement et le Centre québécois de développement durable, assurent la gestion de projets et la livraison de services aux PME.

Infrastructure Canada

Dans l'optique d'assurer le respect des dispositions de l'entente Canada-Québec par les parties signataires en ce qui a trait au Programme infrastructures Canada, deux vérifications, l'une interne et l'autre externe, ont été effectuées. Celles-ci ont confirmé que les dispositions de l'entente étaient respectées et qu'il existait des mécanismes de contrôle adéquats. D'ailleurs, la vérification externe a impliqué une collaboration importante entre l'agence et deux de ses partenaires provinciaux, soit le ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir (MAMSL) et le ministère des Transports du Québec (MTQ).

Gestion environnementale

Pour ce qui est de la saine gestion environnementale, l'agence a complété deux examens, soit une vérification portant sur son application, dans le cadre du programme Infrastructure Canada, de la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale et une évaluation sommative portant sur les résultats de sa deuxième Stratégie de développement durable. Afin d'assurer une analyse approfondie et pertinente lors de la réalisation de ces deux examens, Développement économique Canada a fait appel à un spécialiste indépendant.

Dans l'ensemble, le processus d'évaluation des effets environnementaux des projets d'infrastructures utilisé par l'agence s'effectue en conformité avec les dispositions de la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale et de ses règlements de mise en œuvre. Les projets d'infrastructures comportent des mesures d'atténuation d'impacts environnementaux et des programmes de surveillance environnementale adaptée à la nature des travaux.

Selon l'évaluation de la deuxième SDD, la notion de développement durable est variable selon qu'on s'adresse à des gestionnaires et à des conseillers rattachés aux services corporatifs ou à des conseillers œuvrant dans les bureaux d'affaires en région. Tous s'entendent à dire que l'agence doit se doter d'une définition commune du développement durable, laquelle doit permettre la prise en compte de la mise en valeur des ressources et des matières premières qui varient selon les régions. Il se dégage de l'évaluation que l'agence, dans sa prochaine SDD, devrait développer une approche intégrant le développement durable dans sa programmation pour tous les projets auxquels elle contribue.

En ce qui concerne la formation des conseillers par rapport au développement durable, il s'avère que l'information transmise n'était pas adaptée au travail des conseillers sur le terrain. Des efforts importants en matière de développement d'outils de décision adaptés aux besoins des conseillers et de formation sur le plan de l'utilisation de ces outils seront donc consentis dans le cadre de la prochaine SDD.

En outre, l'agence vise à consolider et à améliorer l'application effective de la gestion axée sur les résultats (GAR) auprès des SADC et des groupes intermédiaires financés dans le cadre du PDC. À brève échéance, l'agence ajoutera des points de contrôle et diffusera un lexique d'indicateurs de rendement afin d'assurer une qualité accrue des données recueillies auprès des groupes intermédiaires. Dès l'automne, l'agence proposera une formation conjointe aux conseillers des SADC et de divers bureaux d'affaires de l'agence ainsi que des outils qui favoriseront le renforcement des acquis et l'appropriation des principes de la GAR.

Programme Initiatives régionales stratégiques

Le programme IRS a pour but de favoriser l'éclosion d'un environnement socio-économique propice au développement et à la compétitivité des PME et des régions en donnant à ces dernières les moyens nécessaires afin qu'elles puissent élaborer des stratégies de développement qui leur sont propres et qui correspondent à leur potentiel de développement économique.

Conformément aux ententes et aux conditions d'approbation du programme du 6 février 1997, dans lesquelles le Conseil du Trésor exigeait la réalisation d'une évaluation de l'ensemble du programme avant le renouvellement du financement, l'agence a terminé une évaluation sommative!9 du programme en mars 2003.

L'évaluation met en évidence que le programme est flexible et permet le financement de projets provenant d'une grande diversité d'acteurs œuvrant au développement économique régional des différentes régions du Québec. Cette capacité d'adapter les stratégies de développement aux conditions locales est un atout important, considérant l'hétérogénéité des besoins et des potentiels régionaux.

De plus, en comparant le programme avec les programmes de développement régional en vigueur en Europe, l'équipe d'évaluateurs a constaté que la façon d'intervenir de l'agence par le biais de son programme est innovatrice puisqu'elle cible la région plutôt que l'entreprise et soutient le développement des capacités d'innovation plutôt que les intrants de production. Ce constat illustre la stratégie d'intervention dont Développement économique Canada a choisi de se doter laquelle vise principalement les causes des problématiques régionales de développement plutôt que les symptômes ou les manifestations de celles-ci.

Ces enseignements seront mis à profit par l'agence lors du renouvellement de ce programme. Ainsi, l'agence s'efforcera-t-elle de partager les résultats de cette évaluation pour en tirer avantage lors du développement et de la mise à jour des prochaines initiatives régionales stratégiques par les bureaux d'affaires. Ainsi que recommandé dans l'évaluation, l'agence portera une attention particulière à la réalisation d'activités de réseautage contribuant à augmenter l'animation économique et la capacité des acteurs économiques à prendre en charge le développement de leur région.

Enseignements tirés

Une évaluation sommative est réalisée à la fin d'un programme afin de déterminer, entre autres, le niveau d'atteinte des objectifs.

Ainsi, la vérification effectuée avait pour objectif principal d'améliorer l'efficacité, l'efficience et l'économie des pratiques de gestion, des systèmes de contrôle et d'information liés aux activités du PDC. L'équipe de vérificateurs a porté une attention particulière aux enjeux suivants :

- la conformité à la Politique sur les paiements de transfert émise par le Conseil du Trésor en ce qui a trait aux ententes de contribution avec les SADC et avec le Réseau des SADC en ce qui a trait aux ententes de contribution avec les SADC et avec le Réseau des SADC
- les contrôles sur les avances et les paiements faits par l'agence
- les normes minimales de documentation des dossiers
- l'information présentée aux états financiers des SADC.

Les conclusions générales de la vérification du PDC ont confirmé que les systèmes de contrôle mis en œuvre par Développement économique Canada sont appropriés pour la réalisation des objectifs du programme. L'agence oriente et veille à la gestion du programme de manière efficace, notamment par la mise en place et l'animation d'un système de concertation et de consultation continue des partenaires par voie de comités. L'examen fait également ressortir des différences entre les bureaux d'affaires en ce qui concerne le modes de gestion. Certains aspects, notamment le suivi et la documentation versée aux dossiers, ne sont pas couverts uniformément dans les bureaux. Pour répondre à cet enjeu, l'agence a élaboré une liste de documents et d'annotations appropriés qui constitueront le tronc commun et uniforme des dossiers administratifs relatifs aux ententes de l'agence avec les SADC.

L'évaluation formative¹⁸ du PDC a été effectuée dans le cadre d'une évaluation nationale conformément à une entente avec le Conseil du Trésor, à la suite d'une injection supplémentaire de fonds pour la période s'échelonnant de 2000 à 2005. Elle avait pour objectif principal de tirer des constats et de faire des recommandations qui pourront contribuer positivement au travail réalisé par les SADC et l'agence dans le cadre du programme. Parmi les enjeux d'évaluation du programme figuraient la pertinence d'intervention, le niveau d'atteinte des objectifs, la qualité et l'efficacité de la conception et de la prestation du programme, la mesure du rendement et le degré d'atteinte des résultats, des répercussions et des effets.

L'équipe d'évaluateurs constate que l'agence, par l'entremise des SADC, assure une livraison efficace et efficiente du programme. Le travail des SADC est effectué en étroite collaboration avec le milieu et repose sur le bénévolat et l'engagement des collectivités. Les besoins du développement local sont très diversifiés et les SADC ont su développer une vaste gamme d'activités afin de combler l'ensemble de ceux-ci.

En lien direct avec les constats et les recommandations de l'évaluation, l'agence s'est engagée à mettre à jour le cadre d'intervention du programme, de façon périodique, afin d'en assurer la cohérence avec la réalité du milieu. En effet, la prise en compte de l'évolution constante de l'environnement et des modes d'intervention auprès des bénéficiaires implique une révision, à des intervalles réguliers, de l'adéquation entre le cadre national du programme, sa logique d'intervention ainsi que l'entente de gestion liant l'agence et les SADC.

81

Une évaluation formative est réalisée à mi-chemin d'un programme afin d'en examiner l'implantation ainsi que le degré d'atteinte des objectifs et de suggérer des modifications si nécessaires.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Au cours de l'année 2002-2003, l'agence a procédé à plusieurs examens, c'est-à-dire des évaluations et des vérifications portant sur ses façons de faire, ses initiatives et ses programmes afin de mesurer l'atteinte des résultats visés, la pertinence de son action sur le territoire québécois et l'efficacité de son administration des ressources publiques qui lui sont conflées. Certains de ces examens étaient prescrits dans la foulée des engagements de l'agence lors de la création des programmes, alors que d'autres ont été jugés pertinents par celle-ci. Incidemment, le programme de vérification a été fondé, en partie, sur une évaluation des risques d'affaires effectuée par les gestionnaires de l'agence.

Développement économique Canada a fait appel à des consultants externes pour la réalisation entière ou partielle des vérifications et des évaluations. L'utilisation de consultants externes permet d'avoir accès à des expertises particulières ainsi que d'assurer plus d'objectivité.

La présente section fait état d'enseignements tirés dans le cadre des évaluations et des vérifications réalisées en 2002-2003. Il est possible de consulter des rapports d'examen à l'adresse électronique suivante : www.dec-ced.gc.ca, à la rubrique «Publications ».

Gestion des programmes et des initiatives

Durant l'exercice 2002-2003, entre autres examens, l'agence a porté une attention particulière au Programme de développement des collectivités en réalisant une évaluation ainsi qu'une vérification, aux Initiatives régionales stratégiques en effectuant une évaluation de son bienfondé, de sa mise en œuvre et de ses résultats sur le territoire québécois, et au Programme infrastructures Canada en procédant à deux vérifications afin d'assurer le respect des dispositions de l'entente Canada-Québec par les différentes parties signataires.

Programme de développement des collectivités

Créé en 1987 et confié aux agences fédérales de développement régional en 1995, le PDC est un programme national qui appuie les collectivités dans toutes les régions du pays pour les aider à prendre en main le développement économique de leur milieu. Au Québec, l'agence, par le biais du PDC, soutient, entre autres, 57 SADC qui offrent aux petites entreprises et aux collectivités des services de soutien adaptés aux besoins locaux particuliers.

En mars 2001, l'étude menée sur l'évaluation des risques d'affaires inhérents à l'agence a fait ressortir que la gestion des programmes de contributions remboursables et non remboursables, tels que le PDC, constituait une activité à potentiel de risque et devrait donc faire l'objet de vérifications de façon périodique.

Evaluation du rendement

Les rapports d'évaluation de rendement ont été complétés pour 73 % des employés. Cette activité de gestion des ressources humaines est une occasion privilégiée pour les gestionnaires et leurs employés de discuter des différentes réalisations de la dernière année, des défis à relever, des objectifs à atteindre ainsi que des besoins d'apprentissage dans une perspective de développement ou de perfectionnement.

Langues officielles

Développement économique Canada favorise un milieu de travail bilingue et souscrit à la *Politique des langues officielles du gouvernement du Canada*. Des sessions de perfectionnement linguistique ont été offertes à plusieurs employés dans le but de maintenir et d'enrichir leurs habiletés et leur connaissance d'une langue seconde.

Un plan d'action sur les langues officielles est en cours d'élaboration. Il vise, entre autres, le développement des communautés minoritaires linguistiques, la prestation de services dans les deux langues officielles, la participation des Canadiens d'expression française ou anglaise dans l'administration fédérale et l'utilisation des deux langues officielles dans le milieu de travail.

Fonction publique inclusive

Comme mentionné dans le précédent rapport, l'ensemble des gestionnaires ont déployé des efforts considérables au cours des dernières années afin de faire de l'agence un milieu de travail représentait de la population canadienne. Ces efforts démontrent l'engagement de l'agence à l'égard d'une fonction publique inclusive.

L'exercice 2002-2003 a été marqué par une vérification de la Commission canadienne des droits de la personne sur l'application de la Loi sur l'équité en matière d'emploi à Développement économique Canada. L'obtention par l'agence d'une mention de conformité à cette loi lors d'une première vérification est un résultat enviable et honorable. Bien que ce résultat soit positif pour l'agence et qu'il reconnaisse les efforts consentis au cours des dernières années, le rapport de vérification a reconnaisse les efforts consentis au cours des dernières années, le rapport de vérification a reconnaindé l'élaboration d'un plan d'action 2002-2005 touchant plusieurs dimensions organisationnelles et la planification d'objectifs de représentativité répartie sur une période de trois ans. Ainsi, l'ensemble des interventions se poursuit afin de créer un milieu de travail ouvert à la diversité et à l'image des citoyens canadiens.

Gestion des ressources humaines axée sur les compétences

Au cours de la dernière année, l'agence a amorcé les premières étapes de l'implantation d'une gestion des ressources humaines axée sur les compétences. Il s'agit de l'application d'un ensemble de compétences à la gestion des ressources humaines afin d'atteindre un niveau de rendement contribuant, de manière efficiente et efficace, aux résultats de l'organisation. Ce projet consiste notamment à associer un profil de compétences à chaque poste actif au sein de l'agence. À cet effet, en collaboration avec l'ensemble des centres de responsabilité actifs est présentement en cours et se poursuivra en 2003-2004. L'utilisation de ces profils de compétences pour la planification des ressources humaines, le recrutement, l'apprentissage et l'évaluation du rendement permettra à l'agence :

- de relever les défis actuels et futurs en matière de gestion des ressources humaines
- d'assurer le développement professionnel de son personnel
- de maintenir la satisfaction de sa clientèle en ce qui concerne la qualité des services offerts
- aviteindre ses résultats stratégiques visés
- des prochaines années.

Dotation

Les activités de recrutement ont été nombreuses au cours de la dernière année. En effet, en 2002-2003, l'agence a réalisé 38 processus de recrutement auprès du grand public en plus de 43 concours à l'intérieur de la fonction publique. L'ensemble des processus de recrutement à l'externe a permis de diversifier les compétences du personnel, d'assurer une certaine relève et de favoriser une plus grande diversité au sein de l'organisation. De plus, aucune plainte ou aucun appel n'a été formulé à l'égard des processus de sélection et de recrutement tenus tant à l'interne qu'à l'externe.

Un nouveau système d'information en gestion des ressources humaines a été développé permettant ainsi d'avoir rapidement accès à des données à jour sur les effectifs de l'agence. La production de certains rapports à partir de ce système informatisé favorisera la prise de décision rapide et éclairée.

Apprentissage

Le développement professionnel du personnel est une priorité à l'agence. En effet, dans le contexte de l'implantation de la nouvelle politique interne d'apprentissage, élaborée en 2001, près de 20 % des employés ont développé un plan d'apprentissage. Au cours du dernier exercice financier, un montant de plus de 430 000 \$ a été alloué aux activités de développement professionnel offertes sous diverses formes respectant le profil d'apprentissage et favorisant l'intégration et le transfert des compétences des employés et des gestionnaires. Ces derniers ont, de plus, assisté à des ateliers de formation en coaching afin d'accroître leur aisance à l'égard de la gestion axée sur la personne.

L'investissement dans le développement et l'apprentissage constitue pour l'agence un moyen privilégié d'assurer le maintien ainsi que le développement des compétences du personnel qui doit constamment s'ajuster à l'évolution du marché du travail et à des tâches de plus en plus complexes et diversifiées.

Visites du site anglais	(% 4,48) 277 72	(% +'+E) +86 7E	(% 6,75) 191 14
Visites du site français	(% 9'59) 496 75	(% 9'59) 006 79	(% 1,23) £13 73
Visites totales	247 08	788 56	₽08 80 I
Visites des usagers	1007-0007	7007-1007	2002-2003

Les données de l'enquête annuelle sur la satisfaction de la clientèle indiquent que les clients de l'agence qui ont visité son site Internet s'en disent satisfaits ou très satisfaits dans une proportion de plus de 90 %.

Ces données démontrent que les efforts déployés par l'agence lui ont permis de s'adapter rapidement aux attentes des citoyens en ce qui a trait aux services gouvernementaux en direct, tout en maintenant un haut taux de satisfaction des utilisateurs.

Gestion des ressources humaines

Cadre de planification stratégique des ressources humaines

Au cours de l'année 2002-2003, l'agence a travaillé à l'élaboration d'un cadre de planification stratégique des ressources humaines qui chapeautera et orientera ses priorités en matière de gestion des ressources humaines au cours des cinq prochaines années.

Ce cadre, en plus d'être centré sur le mandat de l'agence, sur ses orientations stratégiques ainsi que sur les besoins et les attentes exprimés des gestionnaires et du personnel, tient compte des grandes priorités du gouvernement du Canada en matière de gestion des ressources humaines, soit les valeurs, l'apprentissage, la diversité et les langues officielles. Il s'appuie également sur les grands principes de l'initiative Fonction moderne de contrôleur, de la gestion du risque et du Cadre de responsabilisation et de gestion axée sur les résultats.

De multiples façons, l'implantation efficace du Cadre de planification stratégique des ressources humaines aidera l'agence à remplir pleinement son mandat en bénéficiant des services d'un personnel qualifié, motivé et capable de relever les défis liés au développement économique des régions du Québec.

L'agence mesure également la satisfaction des entreprises et des organismes dont la demande d'aide financière n'a pas été retenue. Bien que les taux de satisfaction de ces clients soient moindres que ceux des clients ayant reçu de l'aide, il n'en demeure pas moins que ces répondants veulent encore faire des affaires avec l'agence. Ainsi, près de six clients sur 10 prévoient faire une demande d'aide financière à l'agence au cours de la prochaine année.

L'agence veut poursuivre sa démarche d'amélioration de la prestation de services. Pour ce faire, l'agence a mis sur pied un comité qualité sur l'amélioration des services afin de mieux répondre aux proposer des objectifs et des plans d'amélioration des services afin de mieux répondre aux attentes de sa clientèle. Entre autres, un guide aide-mémoire a été développé pour aider le client à constituer un dossier ; ceci pour permettre d'accélérer le traitement de sa demande d'aide financière.

Gouvernement en direct

L'initiative Gouvernement en direct (GED) a beaucoup évolué depuis son lancement en 1999. Alors qu'à l'origine le projet visait l'offre électronique de l'ensemble des programmes et services gouvernementaux d'ici 2005, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) l'a intégré, depuis le printemps dernier, à l'initiative plus globale d'amélioration de la prestation des services (AS). Ainsi, GED est devenu un moyen privilégié devant permettre l'amélioration des services gouvernementaux multimodes, intégrés et axés sur les besoins de la clientèle.

Développement économique Canada fait partie des 30 ministères ciblés par l'initiative GED-AS et à ce titre, est membre du guichet unique du gouvernement du Canada pour les entreprises canadiennes.

L'agence s'est engagée auprès du SCT à offrir en ligne une partie de son programme IDÉE-PME en l'an 2005, et de parfaire son site Internet, notamment en rendant disponibles des outils électroniques d'appui à la PME dans tout son cheminement d'affaires. Pour ce faire, l'agence a mis en place une équipe spéciale qui a reçu le mandat d'améliorer la prestation des services informationnels et transactionnels reliés au programme IDÉE-PME, notamment par l'utilisation de l'Internet et des nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC). Cette équipe a mis en ligne, en avril 2002, le service de réponse centralisé des courriels parvenant au site Internet de l'agence, DEC en direct.

Au cours de la dernière année, le service DEC en direct a eu à traiter plus de 1 700 courriels ayant nécessité une réponse de la part de l'agence ou de l'un de ses partenaires et collaborateurs.

En juin 2002, l'agence a lancé une nouvelle version de son site Internet. Ce site compte au total près de 300 pages Web (français et anglais). On y retrouve des renseignements généraux sur l'organisation, ses champs d'activités, ses programmes et ses services, les critères d'admissibilité ainsi que de nombreux documents officiels de l'agence. Le site fournit également aux visiteurs la possibilité de faire des commentaires, de personnaliser leurs besoins d'information et de recevoir, par la suite, un courriel dès que l'information requise est publiée. Au cours de la dernière année, le site a accueilli 108 804 visiteurs, une augmentation de 13,5 % par rapport à l'année précédente. Le tableau à la page suivante présente les résultats de fréquentation du site Internet de l'agence au cours des trois dernièrs exercices financiers.

Initiative d'amélioration des services et satisfaction de la clientèle

La qualité des services est une préoccupation constante du personnel. L'agence a concrétisé son engagement à viser l'excellence et à offrir un service de qualité à sa clientèle, en appliquant les exigences de la norme ISO 9002 à la prestation de services de ses principaux programmes, et ce, depuis 1997. En 2002-2003, l'agence a réussi la transition vers la norme ISO 9001 : 2000 et confirme ainsi sa certification à une norme internationale en matière de gestion de la qualité.

Comme par les années passées, l'agence mesure la satisfaction de ses clients au moyen de deux outils complémentaires. D'abord, l'agence fait parvenir au client un questionnaire d'appréciation après le service. D'autre part, l'enquête téléphonique annuelle menée par une firme externe, demeure le principal outil de cueillette d'information!. Aux deux ans, l'enquête permet aussi de vérifier la perception des clients quant à l'application de ses normes de services et de recueillir leurs attentes à l'égard de certains aspects du service. La grande taille du bassin des clients de l'enquête 2002-2003 permet de mesurer leur perception à différentes étapes du service.

Dans le cadre de l'initiative d'amélioration des services, l'agence a comme objectif de maintenir les hauts taux de satisfaction qu'elle enregistre depuis plusieurs années, tout en poursuivant ses efforts pour améliorer certaines facettes du service. Malgré une légère baisse, le tableau suivant démontre que la satisfaction de la clientèle demeure élevée pour presque tous les aspects du service offert.

TAUX DE SATISFACTION DE LA CLIENTELE DES ENTREPRISES
ET DES ORGANISMES AYANT REÇU

Indicateurs clés		
cara e incarnator	7001-7007	2002-2003
ceessibilité aux services	% L'L8	% 6'06
apacité de répondre aux besoins des clients	% £'28	% £'S8
quité et impartialité des services	ND	% + 16
élai de réponse aux demandes d'aide financière	% 0'98	% 5,27
élai de réponse aux réclamations	% 0'78	% 0'18
larté des documents administratifs reçus	% 7'88	% 7'58
ourtoisie du personnel	% £'26	% 9'26
ompétence du personnel	% 7'16	% 0'86

Note : Pourcentage des clients qui se déclarent très satisfaits et satisfaits à l'égard des services reçus.

Le tableau ci-dessus démontre une légère augmentation du taux de satisfaction en ce qui concerne la qualité des services en général. Toutefois, la satisfaction au regard des délais de réponse aux demandes d'aide financière a diminué, ce qui devrait faire l'objet d'une attention particulière au cours des prochains mois.

Qualité du service en général

Accompagnement lors de la démarche

% 0'76

% 5'06

% 0'86

% 6'68

Le questionnaire de l'enquête a été élaboré à partir de l'outil de mesure commune utilisé au sein du gouvernement du Canada.

Plan d'action de la modernisation des pratiques de gestion à l'agence

En février 2003, l'agence a entrepris le développement d'un plan d'action qui mettra en œuvre les principales recommandations de l'évaluation de sa situation à l'égard de la modernisation des pratiques de gestion. Ce plan d'action comportera des objectifs, des indicateurs de rendement et un échéancier pour chacune des actions identifiées afin de pouvoir effectuer un suivi adéquat des progrès et procéder à des ajustements le cas échéant.

La mise en œuvre de ce plan d'action permettra ainsi à l'agence, au cours des prochaines années, de moderniser ses processus ou ses pratiques de gestion en harmonie avec les orientations du gouvernement du Canada.

Gestion intégrée des risques

Comme plusieurs autres ministères, l'agence travaille actuellement à établir une capacité accrue en matière de gestion intégrée des risques (GIR), en conformité avec le nouveau cadre de gestion du gouvernement et l'initiative de la modernisation de la fonction de contrôleur.

Au cours des deux dernières années, l'agence a complété la phase diagnostique et a effectué l'identification et l'évaluation de ses risques corporatifs (soit son profil de risques). Ce travail a été réalisé avec la collaboration de l'ensemble des gestionnaires de l'agence et s'est soldé par l'identification des 23 risques les plus menaçants pour l'atteinte des objectifs d'affaires de l'organisation.

Cette étude a d'abord été très utile dans l'élaboration des plans triennaux et quinquennaux d'examens, les cadres de vérification des programmes et les mandats de vérification, lesquels sont maintenant tous fondés sur les risques, et ce, conformément aux nouvelles politiques du gouvernement.

L'agence entame présentement la phase de mise en œuvre de son cadre de la GIR. Le projet sur lequel l'agence porte le plus d'attention présentement, a comme but d'intégrer, lors du traitement d'un projet de contribution, une évaluation des risques propres à chaque projet afin d'être mieux en mesure de déterminer la profondeur de l'analyse ainsi que l'ampleur des suivis qui seront requis tout au long de la réalisation du projet. Cette activité est particulièrement intéressante, puisqu'elle a comme résultat visé de permettre une gestion plus efficace, économique et efficiente des programmes de contribution et de subvention administrés par l'agence.

Finalement, l'agence a procédé à une évaluation de ses pratiques de gestion en lien avec le modèle de gestion moderne de la fonction de contrôleur.

Évaluation des capacités de gestion moderne

L'évaluation des capacités de gestion moderne, effectuée à l'automne 2002, a fait ressortir que l'agence avait à son actif une vingtaine de bonnes pratiques au regard des trente-trois critères énumérés dans le Cadre de gestion moderne du gouvernement du Canada. Voici quelques exemples de bonnes pratiques :

- les processus de gestion axée sur les résultats et de reddition de comptes pour les projets avec des groupes intermédiaires sont bien définis et mis en pratique par les conseillers aux opérations
- e le plan quinquennal d'évaluation et de vérification est élaboré en prenant en considération les plans stratégiques et opérationnels ainsi que les risques de l'organisation
- une politique d'apprentissage est en vigueur et vise, à moyen terme, un plan d'apprentissage pour tous les employés
- le cadre stratégique de l'organisation, le Rapport sur les plans et les priorités et le Rapport sur le rendement sont de plus en plus intégrés
- les processus opérationnels sont bien définis et connus de tous les employés,
 les mécanismes, bien rodés et améliorés continuellement¹⁶.

L'agence s'est dotée d'un nouveau système informatisé d'information à la fois financière et non financière. Ce système d'information est sans aucun doute un élément clef de la modernisation des pratiques de gestion au sein de l'organisation. Il est au cœur des opérations quotidiennes et constitue la principale source d'information pour la prise de décision.

Par ailleurs, l'évaluation a également permis de déterminer les pratiques de gestion nécessitant des améliorations afin de les adapter ou de les moderniser en conformité avec le cadre de gestion moderne du gouvernement. À titre d'exemple, les pratiques de gestion suivantes devront faire l'objet d'une attention particulière dans les plans de l'agence au cours des prochaînes années :

- l'intégration de la gestion du risque aux processus et aux pratiques de gestion
- une planification et une gestion des ressources humaines liées davantage aux plans stratégiques et opérationnels de l'organisation
- une plus grande intégration des valeurs et de l'éthique aux activités de l'agence
- une optimisation du processus de planification visant une meilleure intégration de la planification et de l'évaluation de la performance
- une plus grande intégration entre les besoins d'information et les outils de gestion.

L'agence est certifiée ISO 9001 : 2000 en ce qui à trait aux programmes IDEE-PME et Initiatives régionales stratégiques. Afin d'améliorer de façon continue ses pratiques et ses façons de faire, entre autres moyens utilisés, depuis maintenant sept années, l'agence mesure la satisfaction de sa clientèle.

La rédaction de la troisième SDD s'appuiera sur l'expérience acquise au cours des dernières années ainsi que sur les évaluations annelles et sur le bilan établi par l'expert-conseil lors de la dernière évaluation de la SDD. Des consultations ont été menées simultanément à l'évaluation, tant auprès des partenaires que des employés, pour préciser les forces et les lacunes de la deuxième stratégie de développement durable et proposer des projets porteurs pour la troisième stratégie.

Enfin, Développement économique Canada tient compte des orientations données par la commissaire à l'environnement et au développement durable dans son dernier document Les stratégies de développement durable - Des résultats positifs à obtenir ainsi que des grandes lignes du Guide de l'écogouvernement.

Initiatives gouvernementales

Afin de mieux remplir son mandat et surtout d'offrir ses programmes et services aux entreprises et aux intervenants économiques locaux et régionaux de façon efficace, l'agence intègre, dans sa gestion quotidienne, les mesures prescrites par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada dans le cadre de plusieurs initiatives gouvernementales. Celles-ci font partie notamment du cadre de gestion du gouvernement du Canada, Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes.

Fonction moderne de contrôleur

L'initiative de Fonction moderne de contrôleur du gouvernement du Canada a été mise en œuvre à Développement économique Canada sous l'appellation plus significative, pour l'ensemble du personnel, de Modernisation des pratiques de gestion.

L'agence s'est formellement engagée dans la mise en œuvre de cette initiative de modernisation en mars 2002. Dès le début du mois d'avril de la même année, cet engagement s'est traduit par la création d'un bureau de modernisation, avec des ressources dédiées, pour s'assurer que tous les efforts nécessaires soient déployés pour moderniser les pratiques de gestion au sein de l'agence.

Au cours de 2002-2003, l'accent a été mis principalement sur trois activités en vue de faire démarrer l'initiative au sein de l'agence.

En premier lieu, l'agence a développé une stratégie de mise en œuvre de la modernisation des pratiques de gestion qui précise son approche pour intégrer les éléments de la fonction moderne de contrôleur à sa culture et à ses processus organisationnels.

En deuxième lieu, comme prévu dans sa stratégie, tous les gestionnaires de l'agence, y compris les membres de la haute direction et plus de la moitié des employés, ont été sensibilisés et formés aux fondements, aux objectifs et aux résultats visés par l'initiative de modernisation au sein des ministères et organismes du gouvernement du Canada. Cette deuxième étape s'avérait essentielle afin, entre autres, que les gestionnaires aient une bonne compréhension de l'initiative et adhèrent à ses objectifs.

Initiatives horizontales et gouvernementales

Les projets de prévention de la pollution et d'essais et expérimentation sont des zones de force pour le développement durable. D'ailleurs, les projets d'essais et expérimentation visent le développement et la mise au point de produits, de procédés et de technologies pour la résolution de problématiques environnementales ou la valorisation de ressources naturelles. Ce sont des projets à haut niveau de risque mais qui, dans la très grande majorité des cas, répondent à un réel besoin de l'industrie ou de la région et qui permettent de faire la démonstration que le développement durable peut être synonyme de gains de productivité et de meilleure compétitivité. Par exemple, les Enviroclubs constituent une formule gagnante de réduction de la pollution et d'implantation de saines pratiques environnementales. Les résultats environnementaux obtenus grâce aux Enviroclubs vont de la réduction des émissions de gaz carbonique (CO²) équivalant à l'utilisation de 5 000 voitures annuellement, à la réduction annuellement ou enfin, à la réduction de la consommation de 1 000 m² de bois équivalant à annuellement ou enfin, à la réduction de la consommation de 1 000 m² de bois équivalant à noter que tous ces résultats sont récurrents d'année en année.

La réalisation de ces projets a permis à l'agence de développer un solide réseau d'expertise et de contacts pour la livraison de ses services en développement durable. Elle a travaillé de près avec deux partenaires fédéraux qui lui donnent accès à une expertise scientifique et technique dans l'analyse et le suivi des projets ainsi que la mesure du rendement. Il s'agit d'Environnement Canada, Région du Québec et du CNRC-PARI. L'agence travaille aussi avec trois partenaires de l'industrie environnementale pour assurer la gestion de projets et la livraison de services aux PME. Ces partenaires sont : Enviro-Accès (un des trois Centres canadiens pour l'avancement des technologies environnementales), le Réseau Environnement et le Centre québécois du développement durable (Région laboratoire). Ce réseau d'expertise permet à l'agence d'exercer un réel leadership dans la mise en œuvre du développement durable au Québec, tant auprès des autres ministères fédéraux que des divers intervenants régionaux. Ces partenaitats assurent un effet de levier aux contributions de l'agence et lui permettent de maximiser le soutien consenti aux PME. Ils constituent une solution gagnante pour l'évaluation et le suivi environnemental des projets en développement durable.

Cibles internes

Les cibles internes consistent à:

- adopter des pratiques plus écologiques afin de poursuivre les efforts d'écologisation
- interne au sein de l'agence atteindre à l'interne une vision partagée du développement durable (DD) et avec les partenaires de l'agence.

Les objectifs sont de poursuivre les mesures de recyclage, de réduction de la production de rejets, d'élaborer une vision partagée du développement durable à l'interne, d'améliorer et d'augmenter les partenariats interministériels et de mieux rendre compte.

A l'interne, la majorité des objectifs a été atteinte. Par ailleurs, des mesures additionnelles devront être prises pour permettre une vision partagée du développement durable au sein de l'agence.

Les cibles externes consistent à:

- inciter les PME à adopter des pratiques de saine gestion environnementale en matière de gestion optimale des ressources, de prévention de la pollution et d'éco-efficience
- permettre à l'industrie environnementale de faire face à la concurrence mondiale, par le réseautage et la concertation, le développement de produits et services innovateurs reliés à l'environnement et au développement durable ainsi qu'au soutien à la commercialisation des produits et services de l'industrie environnementale.

En ce qui a trait aux PME, le premier objectif poursuivi, soit celui d'accroître leur performance environnementale, a été atteint grâce aux Enviroclubs¹⁴ mis en place par l'agence.

Quant aux autres objectifs qui concernent plus spécifiquement l'industrie environnementale, ils ont été atteints en partie. En effet, l'objectif d'aider l'industrie environnementale à se structurer n'a pas pu être réalisé comme tel. Lors d'un forum impliquant les principaux intervenants et de nombreuses PME de cette industrie, l'agence, comme l'ensemble des intervenants présents, a constaté que cet objectif ne pouvait être atteint à brève échéance et a donc concentré ses efforts sur la réalisation des deux autres objectifs qui contribuent également à l'amélioration de la performance de l'industrie environnementale face à la concurrence mondiale.

Pour ce qui est des deux autres objectifs, à savoir : 1) la promotion du développement de produits, de procédés, de technologies et de services innovateurs ainsi que la promotion du développement de produits et de procédés de fabrication éco-efficaces ; 2) l'appui financier pour la commercialisation de ces produits, ces procédés et ces services ils ont été atteints par la mise en place de projets d'expérimentation et de commercialisation.

Il se dégage donc de l'évaluation de la SDD 2000-2003 que l'agence a atteint la grande majorité des objectifs liés aux cibles externes.

En résumé, entre le 1^{et} avril 2000 et le 31 décembre 2002, l'agence a contribué au financement de 137 projets liés au développement durable, pour une somme de 42,4 millions de dollars. Les investissements totaux générés par ces projets dans l'économie du Québec ont été de 188,3 millions de dollars¹⁵.

L'expérience menée dans un bureau d'affaires a fait apparaître que la mise en place généralisée de systèmes de gestion environnementale (SGE) dans des PME ne constitue pas, à ce stade-ci, un objectif réaliste. Il ressort que l'agence devrait plutôt soutenir les entreprises dans leur démarche de développement d'outils de gestion et d'adoption de saines pratiques environnementales. À cet égard, les Enviroclubs constituent une bonne pratique.

It est possible de consulter une étude de cas sur trois Enviroclubs de la région du Saguenay — Lac-Saint-Jean sur le site Internet de l'agence à l'adresse électronique suivante : www.dec-ced.gc.ca à la rubrique « Publications ».

Les investissements totaux générés incluent le financement de l'agence ainsi que celui des autres bailleurs de fonds dans le cadre des projets.

Programme de développement des marchés d'exportation

Le PDME aide les petites entreprises qui exportent pour la première fois ou qui veulent pénétrer un nouveau marché à trouver des débouchés pour leurs produits et leurs services et à exploiter des occasions de soumissionner pour des projets d'immobilisations à l'étranger.

Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) est responsable des budgets et des dépenses du PDME. Toutefois, d'un commun accord avec le MAECI et en lien direct avec son mandat de développement économique, l'agence administre le programme au bénéfice des entreprises des régions du Québec.

Depuis plusieurs années, les conseillers de l'agence offrent de nombreux services aux entreprises dans le cadre du PDME. Le tableau suivant illustre le volume d'activités en 2000-2001, en 2001-2002 et en 2002-2003. Le site Internet de l'agence donne plus de détails sur le programme à l'adresse suivante : www.dec-ced.gc.ca, à la rubrique « Programmes ».

Nombre de dossiers approuvés	34	14	001
Nombre de dossiers analysés¹	99	69	127
Volume d'activités lié au PDME 2000-2001	7000-2001	7001-7007	2002-2003

Note:

Tout dossier financier analysé, qu'il ait été accepté ou refusé, ayant fait l'objet d'une décision finale.

En 2002-2003, sur l'ensemble des projets analysés dans le cadre du programme, 100 ont obtenu du financement en vue de leur réalisation. Le montant total des contributions approuvées s'élève à plus de 4,7 millions de dollars.

Stratégie de développement durable

En février 2001, l'agence a déposé au Parlement sa deuxième Stratégie de développement durable (SDD) pour les années 2000 à 2003. Cette SDD s'inscrit en continuité avec la première, tout en tirant profit des expériences acquises. La deuxième SDD s'appuie sur les orientations stratégiques de l'agence. Elle contribue également aux engagements du gouvernement du Canada pris lors du dernier discours du Trône, soit d'accentuer sa contribution dans les domaines du développement durable et de la réduction des gaz à effet de serre.

La deuxième SDD de l'agence comprend des engagements ainsi que des objectifs qui s'articulent autour de cibles externes et internes.

La réalisation de certains de ces projets régionaux structurants interpelle parfois plus d'une entité fédérale dont les mandats sont complémentaires. Lorsque ces initiatives relèvent d'autres ministères et organismes fédéraux, à titre de maîtres d'œuvre, l'agence est appelée à contribuer pour assurer leur réalisation.

À titre d'exemple, l'agence a transféré plus de 200 000 dollars en 2002-2003 pour intervenir, de façon conjointe, avec Parcs Canada afin de réaménager le Parc national de Forillon en Gaspésie. Cette initiative s'inscrit dans une des priorités de l'agence, qui consiste à mettre en valeur des atouts régionaux. En intervenant conjointement avec Parcs Canada, l'agence cherche à favoriser la réalisation de projets d'intérêt public susceptibles de générer, à long terme, un impact structurant sur l'économie régionale et d'avoir des effets d'entraînement importants sur les activités économiques de la Gaspésie.

Dans le but de favoriser la réalisation de projets d'infrastructures du savoir et des projets de R-D précommerciale qui s'inscrivent dans les priorités du gouvernement du Canada (sciences, technologies, innovation), et qui sont susceptibles d'avoir des impacts importants sur les activités économiques des régions du Québec, l'agence a également transfèré plus de 16 millions de dollars au Conseil national de recherches Canada pour la mise en application du Programme d'aide à la recherche industrielle ainsi que la conception et la construction du Centre des technologies de fabrication de pointe en aérospatiale (CTFA) dans la grande région de Montréal et du Centre des technologies de l'aluminium dans la région du Saguenay — Lac-Saint-Jean.

Les fonds destinés au PARI du CNRC, principal programme d'aide à l'innovation et au développement de la technologie du gouvernement du Canada s'adressant aux petites et moyennes entreprises, servent à offrir à ces dernières de l'information, des ressources et un soutien financier dont elles ont besoin pour convertir leurs bonnes idées en produits et services rentables. Le PARI participe à l'édification de systèmes économiques locaux et nationaux et à la création de grappes technologiques à travers le pays.

Quant aux installations du CTFA, qui seront également appuyées financièrement par les grandes entreprises de l'aérospatiale et par plusieurs universités, elles offriront des services d'essai et de PA-D à l'appui des fabricants canadiens du secteur de l'aérospatiale, et plus particulièrement des PME. L'accent sera mis sur le transfert efficace de la technologie vers les PME au moment opportun, de manière à ce que celles-ci puissent mieux intégrer leur production à celle des grands fabricants canadiens.

Pour ce qui est du Centre des technologies de l'aluminium, son programme de recherche mettra l'accent sur le développement et l'amélioration des technologies susceptibles de réduire les coûts de fabrication de produits à haute valeur ajoutée à base d'aluminium. Le Centre tentera plus particulièrement de répondre aux besoins des PME de la chaîne d'approvisionnement et notamment aux besoins des fournisseurs d'équipement et de services technologiques ainsi qu'à ceux des fabricants et des assembleurs.

L'innovation et la productivité sont au cœur de la programmation de l'agence, plus précisément dans le cadre des programmes IDÉE-PME et IRS. Dans la foulée de la Stratégie d'innovation du Canada, lancée par Industrie Canada (IC) et Développement des ressources humaines Canada, l'agence et IC ont organisé une dizaine de consultations à travers le Québec afin de recueillir les commentaires des régions du Québec par rapport à cette stratégie nationale.

Le développement des entreprises est l'un des résultats stratégiques visés par l'agence. Les résultats observés dans le cadre des projets en cours en 2002-2003 montrent que l'agence a contribué à créer ou à maintenir 8 000 emplois sur le territoire québécois.

L'agence représente et défend les intérêts des PME pour s'assurer que les politiques et les règles nationales régissant les marchés sont équitables et permettent leur plein épanouissement. De plus, l'agence a comme priorité d'encourager le développement des capacités de commercialiser et d'exporter au sein des petites et moyennes entreprises des régions du Québec (voir plus haut les résultats liés à la priorité 1.3.3).

Développement économique autochtone

Dans le cadre de sa programmation, l'agence appuie diverses initiatives visant à améliorer l'entrepreneurship et le développement économique des communautés autochtones. Entre autres, l'IRS Mord-du-Québec vise la valorisation de l'entrepreneurship autochtone et l'habilitation au développement des affaires des Inuits et des Cris de cette région. De plus, Développement économique Canada contribue pour 1,9 million de dollars annuellement à faciliter aux Autochtones l'accès au financement, à l'information, aux programmes et aux services Autochtones l'accès au financement, à l'information, aux programmes et aux services deuvernementaux ainsi qu'à mettre en place des services d'accompagnement et de transfert des compétences en développement régional et des entreprises.

L'agence collabore avec Entreprise autochtone Canada et le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien à la réalisation d'initiatives communes liées à l'entrepreneurship et au développement économique des communautés autochtones. D'ailleurs, l'agence finance deux projets avec la Société de crédit commercial autochtone dont l'objectif est d'encadrer et d'accompagner des entreprises en croissance ou en difficulté, ainsi que de développer le potentiel entrepreneurial des jeunes Autochtones.

Transferts de fonds à d'autres ministères et organismes du gouvernement du Canada

La collaboration de l'agence avec des ministères et organismes du gouvernement du Canada fait partie des éléments de la mise en œuvre des stratégies de développement économique spécifiques à chaque région du Québec.

L'agence a conçu et développé ces stratégies en étroite collaboration avec les acteurs du développement de chaque région. Pour en arriver à ces stratégies, l'agence appuie activement les démarches des milieux régionaux visant à identifier le potentiel de développement économique propre à chaque région. L'agence aide également les acteurs régionaux du développement à concevoir, à mettre au point et à promouvoir la réalisation de projets atructurants dans leurs régions.





INITIATIVES HORIZONTALES ET GOUVERNEMENTALES

Initiatives horizontales

Un grand nombre de résultats visés par le gouvernement du Canada exigent la contribution de deux ou de plusieurs ministères (y compris des organismes et des sociétés d'État), d'autres administrations ou d'organisations non gouvernementales.

Dans le cadre de son mandat de développement économique, l'agence collabore étroitement avec plusieurs ministères et organismes membres du portefeuille de l'Industrie et avec d'autres ministères fédéraux. Pour ne citer que quelques exemples, l'agence participe activement à des initiatives reliées aux enjeux de l'innovation et de l'économie du savoir, du développement rural, du développement économique autochtone. Elle prend également une part active à la mise en œuvre de l'initiative Centre de services aux entreprises du Canada.

L'agence collabore aussi avec le gouvernement du Québec et un grand nombre de municipalités et de régies intermunicipales québécoises dans le cadre de l'Entente Canada-Québec relative au Programme infrastructures Canada.

Pour illustrer la contribution concrète de l'agence à des initiatives horizontales du gouvernement du Canada, cette rubrique aborde la collaboration établie entre l'agence et différents ministères.

Priorités du portefeuille de l'Industrie et participation de l'agence

Tout en participant activement à la réalisation des priorités nationales du gouvernement du Canada, de façon complémentaire, les ministères et organismes qui font partie du portefeuille de l'Industrie ont en commun les quatre priorités suivantes :

- l'innovation
- le développement des entreprises
- les collectivités durables
- le développement des marchés.

Le cadre d'intervention stratégique de l'agence dans le développement économique des régions du Québec fait en sorte qu'elle participe et collabore pleinement à la mise en œuvre des quatre priorités stratégiques du portefeuille de l'Industrie.

En ce qui concerne les engagements du RPP 2002-2003, les nombreux projets approuvés dans le cadre du PIC, dont les travaux sont déjà amorcés ou le seront au cours des prochains mois, permettent de constater que l'agence est en voie de dépasser ses résultats escomptés.

D'ATTEINTE ★	PRINCIPAUX RESULTATS OBSERVÉS EN 2002-2003 337 projets ont été approuvés du début du	Z002-2005 300 projets réalisés dans le volet 1
*	programme au 31 mars 2003. 330 projets ont été approuvés du début du programme au 31 mars 2003.	Z 1910v 9l znab sásilsár stajong 001 ■
*	■ 116 projets ont été approuvés du début du programme au 31 mars 2003.	E solov ol ans lealisés réalisés dans le volet 3

Légende: * Objectif en voie d'être dépassé

Objectif en voie d'être atteint
Progrès à réaliser

Objectif révisé en début d'exercice

Les rapports d'évaluation du programme, à venir au cours des prochaines années, fourniront plus d'information sur les résultats atteints au moyen du financement des projets d'infrastructure. Ils permettront ainsi de mieux juger de l'atteinte des résultats escomptés et des engagements afférents dans le cadre du programme.

Evaluation du programme

L'Entente Canada-Québec relative au programme d'infrastructures prévoit les différents exercices d'évaluation du programme. La première évaluation dite intérimaire sera effectuée au cours de l'exercice 2003-2004. L'évaluation finale du programme sera réalisée pendant l'année financière 2006-2007.

En 2002-2003, afin de s'assurer d'obtenir de l'information objective et pertinente sur le programme et de répondre aux exigences de l'Entente ainsi que de ses gestionnaires, le Comité d'évaluation du programme, composé de représentants des gouvernements du Canada et du Québec, a travaillé à la planification des exercices d'évaluation.

L'information générée dans le cadre de ces exercices fournira aux gestionnaires un éclairage sur l'efficacité et l'efficience du programme.

Comme illustré dans le modèle logique de la page précédente, l'aide financière accordée dans le cadre du programme devrait contribuer, à court terme, à l'amélioration des infrastructures collectives et du réseau routier québécois, au développement de nouvelles technologies ainsi qu'à l'amélioration de la gestion de l'eau potable, des eaux usées et des déchets solides. Ces différentes réalisations devraient contribuer, à moyen terme, à l'amélioration de la qualité de l'eau et de l'environnement, à l'épanouissement des communautés linguistiques minoritaires, à la consolidation de la culture et du patrimoine canadiens au Québec ainsi qu'à l'amélioration de la santé, de la salubrité et de la sécurité publiques. De façon ultime, le PIC vise à contribuer à la hausse du niveau et de la qualité de vie des Canadiens du Québec.

Les activités réalisées jusqu'à maintenant dans le cadre du PIC sont résumées dans le tableau suivant :

Total des dépenses fédérales du début du programme au 31 mars 2003 ²
Contribution fédérale approuvée du début du programme au 31 mars 2003
Volet 3 : Projets à incidences économiques, urbaines ou régionales
Volet 2 : Infrastructures locales de transport
Volet 1 : Infrastructures pour l'eau potable et les eaux usées
Nombre de projets approuvés du début du programme au 31 mars 2003
Total du financement fédéral prévu pour l'initiative au Québec'
Total du financement prévu pour l'initiative au Québec (toutes sources de fonds confondues)

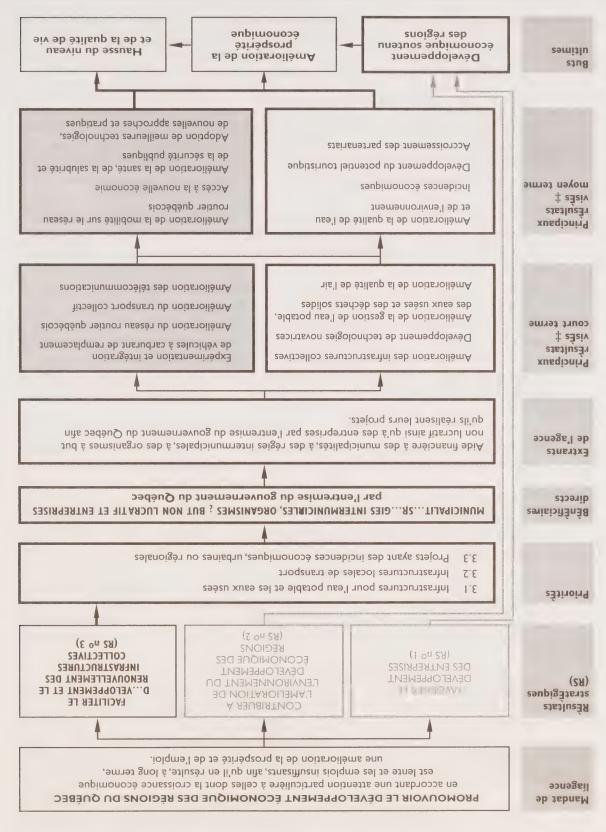
RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 3 : FACILITER LE DÉVELOPPEMENT ET LE RENOUVELLEMENT DES INFRASTRUCTURES COLLECTIVES

SətoN

- I Incluant les frais de gestion afférents au programme.
- Incluant les frais de gestion dépensés pour le programme jusqu'à ce jour.

Les projets approuvés du début du programme au 31 mars 2003 généreront les avantages suivants:

- = 397 669 ménages ayant accès actuellement à un aqueduc municipal bénéficieront d'une eau potable de meilleure qualité
- 2 084 ménages supplémentaires auront accès à un aqueduc municipal offrant une eau potable de bonne qualité
- 4 382 ménages auront accès à un système municipal de collecte et de traitement des eaux usées efficace
- 240 collectivités bénéficieront de la mise sur pied ou de l'amélioration d'infrastructures de transport
- 75 collectivités bénéficieront de la mise sur pied ou de l'amélioration d'installations sportives, récréatives ou culturelles
- 925 emplois permanents seront créés directement par les projets.



Résultat stratégique n° 3 : Faciliter le développement et le renouvellement des infrastructures collectives

(Programme infrastructures Canada)

Des infrastructures en bon état sont intimement liées à la qualité de vie de leurs usagers. Des infrastructures de qualité permettent aux collectivités d'attirer et de retenir des organismes et des individus qui assureront leur avenir économique et social. Elles permettent également des déplacements plus efficaces et plus sécuritaires des personnes et des biens.

Dans cet esprit, le gouvernement du Canada a mis sur pied, en l'an 2000, un nouveau programme d'appui aux infrastructures et a conclu une entente avec le gouvernement du Québec pour sa mise en œuvre¹². L'agence s'est vu confier le mandat spécial de gérer ce programme au Québec.

Le ministre de l'Industrie est responsable de l'infrastructure pour l'ensemble des régions du Canada et de la gestion générale de ce programme de contribution. Il est appuyé dans ses responsabilités par un nouveau ministère, soit Infrastructure Canada¹³. Ainsi, l'agence effectue la livraison du programme au Québec en étroite collaboration avec Infrastructure Canada.

Le Programme infrastructures Canada (PIC) est l'unique programme par lequel l'agence souhaite atteindre son troisième résultat stratégique, soit celui de faciliter le développement et le renouvellement des infrastructures collectives.

Le PIC vise à permettre la réfection, le remplacement ou la construction d'infrastructures. Il a pour but de faire progresser ainsi la qualité de vie des citoyens du Québec, grâce à des investissements qui assurent la qualité de l'environnement, soutiennent la croissance économique à long terme, améliorent les infrastructures collectives et contribuent à mettre en place celles du XXI^e siècle par l'adoption tant des meilleures technologies et pratiques que de nouvelles approches. Le programme comprend trois volets, qui correspondent à trois des priorités d'intervention de l'agence, soit :

- Volet 1 : Infrastructures pour l'eau potable et les eaux usées
- Volet 2 : Infrastructures locales de transport
 Volet 3 : Projets à incidences économiques, urbaines ou régionales.

Pour réaliser ce mandat spécial, l'agence accorde de l'aide financière à des municipalités, à des régies intermunicipales, à des organismes à but non lucratif ainsi qu'à des entreprises par l'entremise du gouvernement du Québec dans le cadre du programme. Les projets appuyés par l'agence reçoivent également une aide financière du gouvernement du Québec et des requérants concernées.

Entente Canada-Québec relative au programme d'infrastructures

B est possible de consulter le site Internet de ce nouveau ministère à l'adresse : www.infrastructurecanada.gc.ca

Le tableau suivant fait état des réalisations de l'agence quant à la priorité Développement et renforcement des avantages compétitifs fondés sur le savoir en ce qui concerne ses engagements.

+	■ Dès le début de l'exercice financier 2002-2003, l'agence a changé sa stratégie d'intervention à cet égard	■ Neuf mises en candidature pour la mise en place de centres de recherche ou de transfert technologique
,	 Plusieurs projets financés par l'agence visant la mise en place ou l'expansion de centres de recherche ou de transfert technologique sont présentement en cours 	■ Mise sur pied et expansion de 10 institutions de recherche ou de transfert technologique
DEGRÉ D'ATTEINTE	PRINCIPAUX RÉSULTATS OBSERVÉS EN 2002-2003	STOOT-TOO2 TOOT-TOO2

Légende: A Objectif en voie d'être dépassé

Objectif en voie d'être atteint

Progrès à réaliser

+ Objectif révisé en début d'exercice

Il est possible de constater que l'agence est en voie d'atteindre son engagement au regard de cette priorité.

COMPÉTITIFS FONDÉS SUR LE SAVOIR PRIORITÉ 2.3 : DÉVELOPPEMENT ET RENFORCEMENT DES AVANTAGES

PRINCIPAUX RÉSULTATS OBSERVÉS AU 31 MARS 2003

\$ snoillim 8,44	pour les projets en cours
	 Dépenses totales encourues (incluant les dépenses des années antérieures)
\$ snoillim 2, EE	■ Dépenses réelles en 2002-2003
\$ znoillim 1,79	■ Valeur totale de l'aide financière approuvée à l'égard des projets en cours
	Dépenses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation des projets en cours et engendrer les résultats montrés ci-haut
6	aux retombées collectives
	■ Emplois maintenus découlant des activités réalisées par les gestionnaires d'actifs
889	aux retombées collectives
	■ Emplois créés découlant des activités réalisées par les gestionnaires d'actifs
944	aux retombées collectives
	■ Emplois créés et maintenus auprès des gestionnaires d'actifs
	iolqma'l ś sèil sauesindin
<i>LS1</i>	■ Projets locaux ou régionaux en voie de développement
38	■ Brevets de recherche reçus ou en voie d'obtention
\$ znoillim 4,822	■ Valeur totale des projets en cours (toutes sources de fonds confondues)
	economique des régions
	Indicateurs de l'amélioration de l'environnement du développement
	PRINCIPAUX RÉSULTATS DE COURT ET MOYEN TERMES LIÉS AUX PROJETS EN COURS
99 : s.	Nombre de projets de gestionnaires d'actifs aux retombées collectives en cour

développement de l'économie du savoir ainsi qu'à la mise en place de centres de recherche. Elle contribue également au démarrage et au financement d'organismes œuvrant dans le sur le savoir, l'agence appuie des projets visant la réalisation d'études ou d'événements. Afin de contribuer au développement et à l'amélioration des avantages compétitifs fondés

Pour relever le défi de la compétitivité, les entreprises doivent innover sans cesse et pour cela, il leur faut un environnement économique performant pour ce qui est de la maîtrise et de la diffusion du savoir. En effet, le savoir s'affirme de plus en plus comme une des bases déterminantes du développement économique. Certains projets visant à améliorer l'accès au savoir et son développement sont susceptibles d'engendrer, à moyen et à long termes, des effets d'entraînement importants sur les activités économiques d'une collectivité, d'une région ou d'un secteur de l'économie et peuvent renforcer ainsi leurs avantages compétitifs, et même en développer de nouveaux. Le savoir est en bonne partie un « bien public » et l'État moderne joue un rôle important dans l'avancement des connaissances scientifiques et techniques, avant que celles-ci n'aient atteint l'étape du développement et de la mise au point d'applications commerciales.

Dans le but d'améliorer l'environnement du développement économique, une des priorités de l'agence consiste à contribuer au développement et au renforcement des avantages compétitifs régionaux qui prennent assise sur le savoir. Parmi les créneaux d'excellence appuyés, on compte notamment l'aérospatiale, la transformation de l'aluminium, les sciences de la mer, la biologie végétale, l'agroalimentaire, les biotechnologies, les sciences de la santé, le multimédia, les pâtes et papiers et la foresterie boréale.

Afin de renforcer les avantages compétitifs régionaux, l'agence a pour priorité de favoriser la réalisation de projets d'infrastructures du savoir et des projets de R-D précommerciale qui sont susceptibles d'avoir des effets d'entraînement importants sur les activités économiques des régions du Québec.

Principaux extrants de l'agence

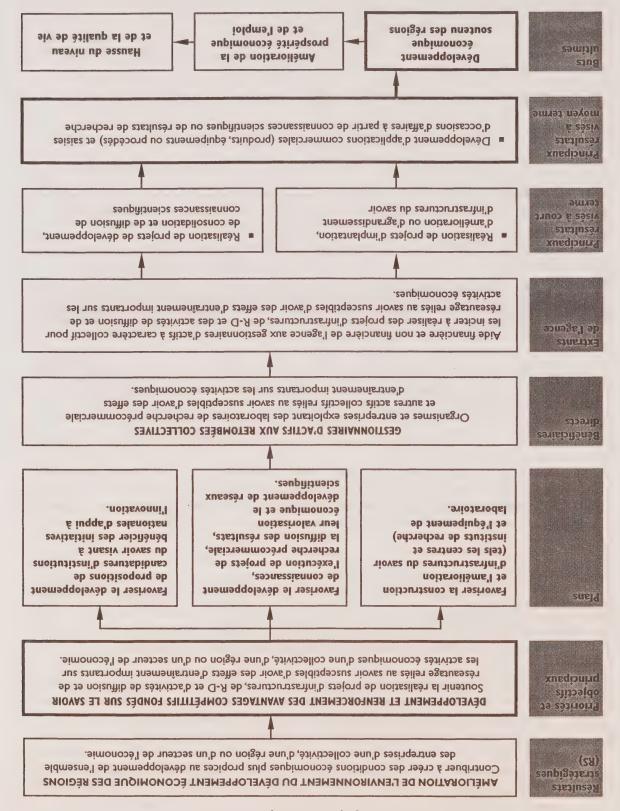
Au cours de l'exercice 2002-2003, l'agence a approuvé 27 nouvelles ententes de contribution pour la priorité Développement et venforcement des avantages compétitifs fondés sur le savoir. L'aide financière approuvée par l'agence dans le cadre de ces ententes se chiffre à 40 millions de dollars.

0'2+1	Valeur totale des projets faisant l'objet d'une nouvelle entente de contribution (en millions de \$)!
2,04	■ Aide financière approuvée (en millions de \$)
7.7	■ Nombre de nouvelles ententes de contribution
2002-2003	EXTRANTS DE L'AGENCE 2.3 Développement et renforcement des avantages compétitifs fondés sur le savoir

Note:

Toutes sources de fonds confondues.

Modèle logique de la priorité 2.3



Les 146 projets en cours pendant l'exercice financier 2002-2003 ont contribué à la création et au maintien de plus de 700 emplois auprès des gestionnaires d'actifs aux retombées collectives. Les événements et les attraits touristiques ont attiré plus de 370 000 touristes étrangers.

Le tableau suivant fait état des réalisations de l'agence quant à la priorité Mise en valeur économique des atouts régionaux de développement en ce qui concerne ses engagements.

р'яттеіите	OBSERVÉS EN 2002-2003 L'agence a contribué financièrement à la réalisation de projets structurants dans les	2002-2005 ■ Investissements par divers acteurs pour la réalisation de projets
*	différentes régions du Québec, notamment l'implantation d'un centre de biodiversité boréale au Saguenay — Lac-Saint-Jean, la reconstruction des voies ferrées du Chemin de fer Québec central, la phase II de la station Mont-Tremblant	structurants
*	Les attraits touristiques et les événements d'envergure appuyés par l'agence ont contribué à attirer plus de 370 000 touristes étrangers, soit une hausse de près de 8 % comparativement à l'exercice financier comparativement à l'exercice financier	■ Accroissement de l'achalandage touristique des sites appuyés
*	L'agence a appuyé financièrement la commercialisation sur le plan international d'èvénements ou d'activités, tels que le Festival International de Jazz de Montréal, le Carnaval de Québec et le Grand Prix cycliste de Beauce	

Légende : A Objectif en voie d'être dépassé

Objectif en voie d'être atteint

Progrès à réaliser
 Objectif révisé en début

Objectif révisé en début d'exercice

Il est possible de constater que l'agence dépasse ses trois engagements liés à cette priorité d'intervention.

Principaux extrants de l'agence

Au cours de l'exercice 2002-2003, l'agence a approuvé 65 nouvelles ententes de contribution pour la priorité Mise en valeur économique des atouts régionaux de développement. L'aide financière approuvée par l'agence dans le cadre de ces ententes se chiffre à plus de 15 millions de dollars.

6,87	■ Valeur totale des projets faisant l'objet d'une nouvelle entente de contribution (en millions de \$)¹
7'51	■ Aide financière approuvée (en millions de \$)
59	■ Nombre de nouvelles ententes de contribution
2002-2003	EXTRANTS DE L'AGENCE 2.2 Mise en valeur économique des atouts régionaux de développement

: stoN

Toutes sources de fonds confondues.

Principaux résultats observés

CESTIONNAIRES D'ACTIFS À RETOMBÉES COLLECTIVES

PRINCIPAUX RÉSULTATS OBSERVÉS AU 31 MARS 2003 AU REGARD DES PROJETS DE GESTIONNAIRES D'ACTIFS AUX RETOMBÉES COLLECTIVES EN COURS

PRIORITÉ 2.2 : MISE EN VALEUR ÉCONOMIQUE DES ATOUTS RÉGIONAUX DE DÉVELOPPEMENT

\$ snoillim 2,821	bont les projets en cours
	■ Dépenses totales encourues (incluant les dépenses des années antérieures)
\$ znoillim 4,72	■ Dépenses réelles en 2002-2003
\$ snoillim 2,821	■ Valeur totale de l'aide financière approuvée à l'égard des projets en cours
	Dépenses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation des projets en cours et engendrer les résultats montrés ci-haut
103	aux retombées collectives
	■ Emplois maintenus découlant des activités réalisées par les gestionnaires d'actifs
81	aux retombées collectives
	Emplois créés découlant des activités réalisées par les gestionnaires d'actifs
743	aux retombées collectives
	■ Emplois créés et maintenus auprès des gestionnaires d'actifs
	Indicateurs liés à l'emploi
LS	Projets locaux ou régionaux en voie de développement
371 402	■ Visiteurs étrangers attirés par les événements appuyés
\$ anoillim 1,549	■ Valeur totale des projets en cours (toutes sources de fonds confondues)
	économique des régions
	Indicateurs de l'amélioration de l'environnement du développement
	PRINCIPAUX RÉSULTATS DE COURT ET MOYEN TERMES LIÉS AUX PROJETS EN COURS
971 : 5	Nombre de projets de gestionnaires d'actifs aux retombées collectives en cours

Toujours dans le but de créer un environnement propice au développement économique des régions. L'agence cherche à favoriser la réalisation de projets d'intérêt public susceptibles de générer, à long terme, un impact structurant sur l'économie régionale et d'avoir des effets d'entraînement significatifs sur les activités économiques d'une région, ou de préserver les activités qui forment la base économique d'une région aux prises avec d'importantes difficultés d'adaptation économique. Pour ce faire, l'agence contribue à la mise en valeur de certains atouts régionaux de développement, constitués typiquement d'équipements collectifs à vocation régionaux de développement, constitués et d'événements d'envergure.

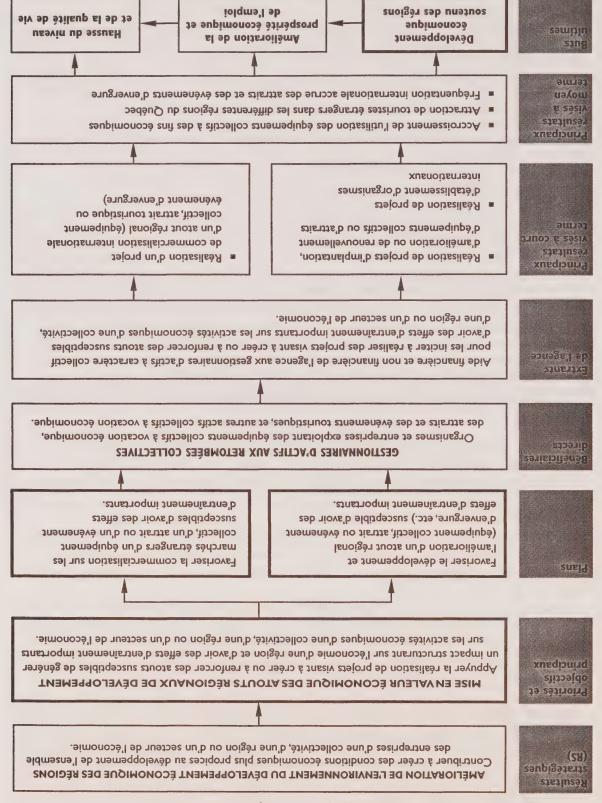
La construction, l'amélioration ou la réfection de certains équipements collectifs à vocation économique se révèlent, dans certaines régions, une stratégie appropriée au maintien de leur base économique et une prémisse à leur développement futur. Dans certains cas, le potentiel de développement d'une région ne peut être mis en valeur sans que l'État assume un rôle dans la mise en place et la conservation de tels équipements collectifs.

Le plan de l'agence pour la mise en valeur économique des atouts régionaux de développement comporte deux éléments : 1) le développement ou l'amélioration d'un atout (généralement des projets d'immobilisation) ; 2) la commercialisation de ces atouts sur les marchés étrangers.

L'agence accorde des contributions financières à des exploitants, soit des organismes à but non lucratif ou des entreprises, pour la réalisation d'études de faisabilité et pour la mise en valeur de certains atouts régionaux. À titre d'exemple, l'agence accorde un appui financier au renouvellement et à la valorisation d'attraits ainsi qu'à la tenue d'événements touristiques dans plusieurs régions du Québec.

L'agence accorde aussi un appui financier à des promoteurs locaux et régionaux afin de mettre en valeur des attraits touristiques qui renforcent le positionnement distinctif d'une région sur le marché international. L'agence vise ainsi à développer une offre touristique compétitive sur le plan de la qualité et de sa différenciation, de façon à augmenter le nombre de visiteurs, à prolonger leur séjour, à accroître les retombées économiques de leur passage et à faire en sorte qu'à leur retour dans leur pays d'origine, ils recommandent à d'autres voyageurs une visite dans les régions du Québec. Dans cette foulée, l'agence accorde également des contributions financières à des organismes pour leur permettre de concevoir et de mettre en œuvre des plans de commercialisation internationale liés à des attraits touristiques et à des événements d'envergure, puisque leur commercialisation à l'étranger contribue à attirer des touristes internationaux sur le territoire québécois et à développer l'économie des régions.

Modèle logique de la priorité 2.2



Le tableau suivant fait état des réalisations de l'agence quant à la priorité Capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie au regard de ses engagements.

THEINTE *	OBSERVÉS EN 2002-2003 ■ L'appui financier de l'agence a contribué des capacités de plus de 85 000 participants locaux et régionaux ■ L'appui financier de l'agence a permis	2002-2005 4 000 acteurs du développement économique informés et mobilisés pour dynamiser le développement des régions ■ Accroissement du nombre
^	la tenue de 70 activités de développement des capacités auxquelles ont participé l 500 personnes	de jeunes et d'étudiants sensibilisés à une carrière dans le monde des affaires
¥	L'agence a notamment appuyé deux projets dont celui de la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter pour la production et la diffusion d'une série de treize émissions de la série télévisée « Circuit PME » qui a attiré un auditoire de plus de 200 000 téléspectateurs	 230 000 téléspectateurs sentrepreneurship et aux enjeux du développement économique régional

Légende: 🛪 Objectif en voie d'être dépassé

V Objectif en voie d'être atteint

♣ Proens A séalisor

Progrès à réaliser
 Objectif révisé en début d'exercice

L'agence est en voie de dépasser ses engagements concernant cette priorité d'intervention.

PRIORITÉ 2.1 : CAPACITÉ DU MILIEU À DYNAMISER LE DÉVELOPPEMENT DE SON ÉCONOMIE

PRINCIPAUX RÉSULTATS OBSERVÉS AU 31 MARS 2003

	\$ znoillim 9,72
Dépenses réelles en 2002-2003 Dépenses totales encourues (incluant les dépenses des années antérieures)	\$ snoillim E,22
	\$ snoillim £,201
s projets en cours et engendrer les résultats montrés ci-haut	
penses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation	
Emplois maintenus	0197
Emplois créés	654 1
Projets locaux ou régionaux en voie de développement	827
 Visiteurs étrangers attirés à la suite de la réalisation d'activités de promotion internationale 	1 044 075
sètivitae'h noitesileèr el ah atius el é sèritte arannertà amatisiV	
icateurs de résultats sur l'environnement du développement	
Participants aux activités de développement des capacités	27 575
Activités de développement des capacités	878 1
Participants aux activités de sensibilisation organisées	92 322
Activités de sensibilisation organisées	780 7
licateurs de services rendus au milieu du développement	
■ Valeur totale des projets en cours (toutes sources de fonds confondues) 272,7 m	\$ snoillim 7,272
milieu du développement	
licateur de capacité de prestation de services	
NCIPAUX RÉSULTATS DE COURT ET MOYEN TERMES LIÉS AUX PROJETS EN COURS	
mbre de projets d'organismes de développement en cours :	303

Ce sont là des signes concrets de développement des capacités de milieu. suscité la mise en œuvre de 852 projets locaux de développement dans les différentes régions. de 27 000 participants. De plus, les activités organisées par les organismes de développement ont économique des régions du Québec tout en contribuant à l'amélioration des compétences de plus permis de sensibiliser plus de 60 000 participants aux différents enjeux et défis du développement d'activités de sensibilisation et de développement des capacités. Ces activités ont notamment des capacités du milieu à dynamiser le développement de son économie par l'organisation En 2002-2003, les 303 projets en cours appuyés par l'agence ont contribué au développement

auprès de la clientèle des organismes de développement. Par son appui financier, l'agence a aussi contribué à créer ou à maintenir plus de 4 000 emplois

D'autre part, l'agence accorde un appui financier à des organismes pour la conception et la mise en œuvre de plans de promotion internationale des régions du Québec auprès des investisseurs, des voyagistes et des visiteurs étrangers.

L'agence verse également des contributions financières à des organismes qui contribuent à la promotion de l'entrepreneurship pour leur permettre d'offrir des services de sensibilisation et d'accompagnement, notamment auprès d'étudiants entrepreneurs potentiels. De même, l'agence appuie l'organisation et la tenue d'événements soulignant l'excellence en affaires.

Principaux extrants de l'agence

Au cours de l'exercice 2002-2003, l'agence a approuvé 140 nouvelles ententes de contribution liées à la priorité Capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie. L'aide financière approuvée par l'agence dans le cadre de ces ententes se chiffre à plus de 21 millions de dollars.

0,08	■ Valeur totale des projets faisant l'objet d'une nouvelle entente de contribution (en millions de \$)¹
8'17	■ Aide financière approuvée (en millions de \$)
0+1	■ Nombre de nouvelles ententes de contribution
7007-7003	EXTRANTS DE L'AGENCE 2.1 Capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie

: stoN

Toutes sources de fonds confondues.

Le secteur des mines figurant parmi ses priorités ministérielles, l'agence consentit une première contribution de 44 698 \$ en 2001-2002, puis une deuxième de 67 518 \$ en 2002-2003 dans le cadre du programme Initiatives régionales stratégiques, volet *Soutien à la capacité d'adaptation de la végion*. L'objectif poursuivi par Développement économique Canada était d'aider le milieu à dynamiser le développement de son économie, et ce, entre autres, par le biais de l'accroissement de la capacité d'innovation et de la productivité. Un représentant de l'agence siège au conseil exécutif de l'organisme à titre d'observateur. D'ailleurs, le milieu se dit très satisfait du rôle actif joué par l'agence sur le plan du soutien apporté aux initiatives touchant les expertises fédérales ou des enjeux dépassant le cadre provincial.

Les résultats

En moins de deux ans d'existence, la Table a su devenir le porte-voix officiel, crédible et représentatif du secteur minier jamésien, en plus de s'affirmer comme acteur principal au cœur des multiples démarches de revalorisation mises de l'avant par le milieu.

Produisant des résultats bien supérieurs aux attentes initiales des intervenants, la Table a jusqu'ici contribué à plusieurs réalisations régionales majeures dont :

Ala mise en place du Fonds de prospection minière jamésien dont les fonctions de direction générale et de coordination avec les intervenants du milieu sont attribuées au coordonnateur de la Table ;

Taccompagnement fructueux des dirigeants locaux d'un grand complexe minier visant à inciter la société à investir dans des activités d'exploration, ce qui permet de préserver jusqu'en 2010 plus de 300 emplois qui devaient se terminer en 2006.

L'injection de fonds de fonctionnement s'est révélé une condition nécessaire mais non sutfisante à la base des résultats atteints par la Table. En effet, son succès s'explique, entres autres, par un fort sentiment d'urgence régionale, par un leadership soutenu de la part des membres de la Table, par le fait que celle-ci soit du même milieu que celui dans lequel elle doit manœuvrer et par le fait qu'elle a élaboré et mis en œuvre un plan d'action développé par le milieu et donc adapté à ses dynamiques et particularités propres.

Cette manière innovatrice et relativement peu coûteuse de combiner les forces sectorielles et régionales s'est avérée judicieuse pour le secteur minier jamésien. En cela, cette table inclusive de concertation constitue un modèle à suivre qui pourrait être transposé à d'autres régions ressources ou même à d'autres secteurs d'activités.

Consciente de cela, du rôle mobilisateur de la Table et de son plan d'action axé sur des liens plus serrés avec des organismes de recherche ainsi qu'avec les organismes cris du secteur minier qui interviennent sur le territoire, l'agence entend poursuivre son soutien technique et financier dans le cadre du projet.

Pour plus de détails sur cette initiative, il est possible de consulter une étude de cas complète traitant de la Table jamésienne de concertation minière sur le site Internet de l'agence à l'adresse : www.dec-ced.gc.ca, à la rubrique « Publications ».

En ce qui concerne l'animation économique du milieu, l'agence soutient financièrement et accompagne des organismes locaux et régionaux dans la production et la diffusion de renseignements sur les possibilités de développement propres à chaque région, par exemple. la diffusion de documents de sensibilisation, l'organisation et la tenue de conférences, de séminaires et d'ateliers conçus pour susciter la réflexion sur les enjeux de développement régional dans le nouveau contexte économique mondial. L'agence accorde aussi de l'aide partage, d'apprentissage et d'échanges sur les nouvelles tendances et les meilleures pratiques partage, d'apprentissage et d'échanges sur les nouvelles tendances et les meilleures pratiques d'animation du milieu. Les Sociétés d'aide au développement des collectivités, dont il a été d'animation du milieu. Les Sociétés d'aide au développement des collectivités, dont il a été question précédemment (voir priorité Développement des collectivités, dont il a été parmi les organismes soutenus par l'agence pour leur contribution à la mobilisation de leurs milieux locaux.

La Table jamésienne de concertation minière : une initiative jalonnée de succès

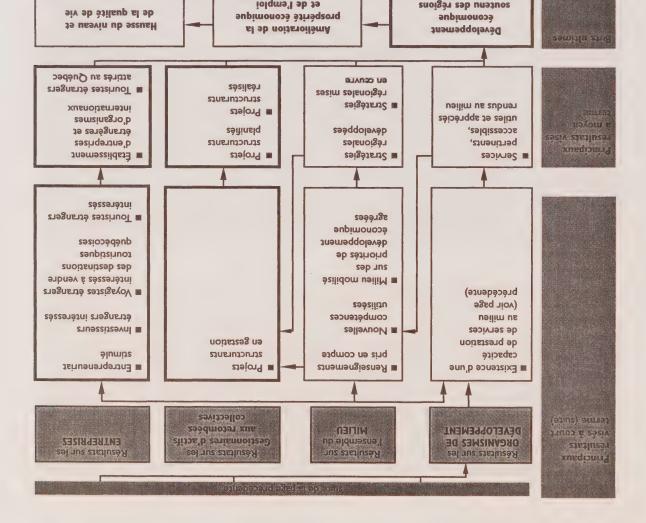
Le contexte

L'industrie minière du territoire de la Baie-James (aussi appelé Jamésie) subissait, depuis la fin des années 1980, une décroissance soutenue de ses activités causée par la convergence de nombreux facteurs macro-économiques tels que la baisse du prix des métaux (or, zinc, cuivre), les gains de productivité industrielle et la réaffectation de capitaux jadis disponibles à l'industrie vers d'autres secteurs. La région risquait de voir disparaître, à moyenne échéance, un pan entier de son économie ; il y avait urgence en la communauté jamésienne. Celle-ci se devait de canaliser les forces régionales et sectorielles vers le développement de solutions pour revaloriser son industrie minière.

Or, contribuer à redresser l'industrie minière jamésienne est l'un des principaux objectifs que poursuit l'agence depuis deux ans par le biais de l'injection de fonds de fonctionnement auprès de la Table jamésienne de concertation minière.

Le projet

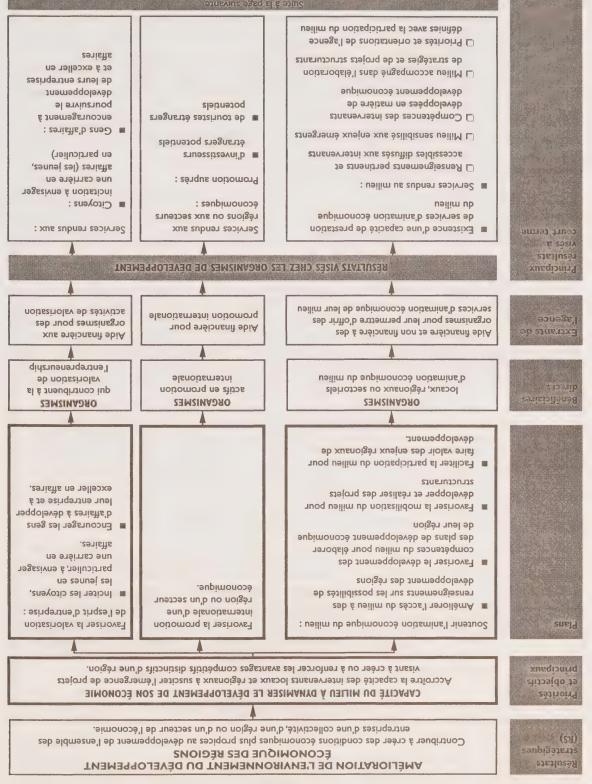
Mise sur pied en urgence à l'automne 2001 grâce, entre autres, à l'intervention rapide de Développement économique Canada et de ses autres organismes bailleurs de fonds, la Table jamésienne de concertation minière est une table technique régionale regroupant l'ensemble des intervenants concernés par le secteur minier. Organismes régionaux de développement socio-économique, ministères provinciaux et fédéraux, sociétés de financement spécialisées dans les mines, PME minières, grandes entreprises d'exploitation minière et organismes de formation y siègent ensemble pour mettre en œuvre un plan quinquennal de revalorisation de l'industrie minière jamésienne. Les axes d'intervention prioritaires de la Table concernent l) le financement des activités de prospection et d'exploration; 2) la consolidation des opérations minières existantes ; 3) la recherche et le développement ; 4) le développement de programmes d'appui adaptés.



Le développement et le prenne en main; c'est là une leçon apprise de décennies d'efforts des très activement et le prenne en main; c'est là une leçon apprise de décennies d'efforts des gouvernements nord-américains et européens en développement économique local et régional. C'est de ce constat que vient l'intérêt que porte l'agence à la Capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie, sa première priorité en matière d'amélioration de l'environnement du développement économique des régions. La collaboration et la convergence des efforts des acteurs améliorer la prospérité et le niveau de vie. Pour rassembler les intervenants du milieu et faire améliorer la prospérité et le niveau de vie. Pour rassembler les intervenants du milieu et faire consensus sur des stratégies et des priorités porteuses de développement économique, les régions doivent pouvoir compter sur le dynamisme d'organismes locaux et régionaux de développement.

Comme le montre le schéma précédent, l'objectif de l'agence est d'accroître la capacité des intervenants locaux et régionaux à susciter l'émergence de projets susceptibles de créer et de renforcer les avantages compétitifs distinctifs d'une région. Pour ce faire, le plan de l'agence consiste à appuyer des organismes de développement qui offrent divers types de services spécialisés à leur milieu local ou régional. Ainsi, l'agence appuie des organismes qui œuvrent à l'animation économique de leur milieu, des organismes actifs dans la promotion internationale de leur région, et des organismes qui contribuent à la valorisation de l'entrepreneurship.

Modèle logique de la priorité 2.1



B- Principaux résultats observés auprès des gestionnaires d'actifs aux retombées collectives

Les principaux résultats recherchés dans le cadre du deuxième résultat stratégique concernent la réalisation de projets d'actifs collectifs structurants. Le tableau suivant illustre les résultat aux gestionnaires d'actifs aux retombées collectives appuyés dans le cadre de ce résultat stratégique.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 2- AMÉLIORATION DE L'ENVIRONNEMENT DU DÈVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

PRINCIPAUX RÉSULTATS OBSERVÉS AU 31 MARS 2003

COLLECTIVES —	KEIOMBEES	AUA CHI JA U	GESTIONINARIKES	-

	PRINCIPAUX RÉSULTATS DE COURT ET MOYEN TERMES LIÉS AUX PROJETS EN COURS
	Indicateurs d'amélioration de l'environnement du développement économique des régions
\$ broillim 4,1 729 1	 Valeur totale des projets en cours (coût total, toutes sources de fonds confondues) Emplois créés (969); emplois maintenus (988)
	Dépenses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation des projets en cours et engendrer les résultats montrés ci-haut
\$ snoillim 0,222 \$ snoillim 0,19 \$ snoillim 0,571	■ Valeur totale de l'aide financière approuvée par l'agence ■ Dépenses réelles en 2002-2003 ■ Dépenses totales encourues (incluant les dépenses des années antérieures) pour les projets en cours

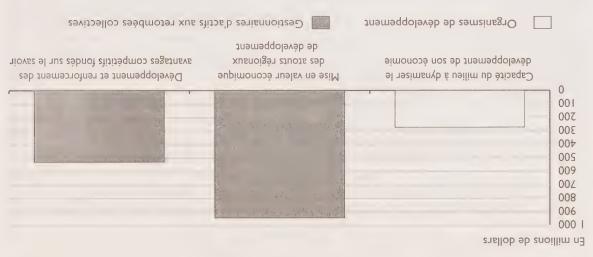
L'agence a dépensé plus de 91 millions de dollars en 2002-2003 dans le cadre de 212 projets avec des gestionnaires d'actifs aux retombées collectives. La valeur totale de ces projets, incluant les investissements des autres bailleurs de fonds, s'élève à près de 1,5 milliard de dollars. Lorsque les projets en cours seront terminés au cours des prochaines années, l'ensemble de cette somme aura été investi dans les différentes régions du Québec.

Dans le cadre de l'enquête annuelle de l'agence, les gestionnaires d'actifs aux retombées collectives contactés ont déclaré avoir créé ou maintenu plus de 1 950 emplois grâce à l'appui financier de l'agence.

Principal résultat de court terme Indicateur global d'amélioration de l'environnement du développement économique

Valeur totale des projets en cours

--- selon les trois priorités ---



A- Principaux résultats observés auprès des organismes de développement

	RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 2 — AMÉLIORATION DE L'ENVIRONNEME DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE PRINCIPAUX RÉSULTATS OBSERVÉS AU 31 MARS 2003 ORGANISMES DE DÉVELOPPEMENT — ORGANISMES DE DÉVELOPPEMENT —
303	Nombre de projets en cours au sein des organismes de développement :
	PRINCIPAUX RÉSULTATS DE COURT ET MOYEN TERMES LIÉS AUX PROJETS EN COURS
	Indicateurs de services rendus au milieu
ombre d'activités de services réalisées	
276 68 096 E	(sensibilisation, développement des capacités, accompagnement, etc.) Mombre de participants aux activités
	Indicateur de capacité de services au milieu
\$ snoillim 7,272	■ Valeur des services offerts grâce à l'appui financier de l'agence (valeur estimée du coût total des projets en cours, toutes sources de fonds confondues)
	Indicateurs de l'effet de l'aide des organismes appuyés par l'agence sur l'environnement du développement
I AIS ANI	
990	■ Touristes étrangers attirés par les projets promotionnels appuyés par l'agence ■ Projets locaux ou régionaux en voie de développement
690 ₺	■ Emplois créés (1 459); emplois maintenus (2 610)
	Dépenses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation des projets en cours et engendrer les résultats montrés ci-haut
\$ snoillim £,201	■ Valeur totale de l'aide financière approuvée par l'agence
\$ snoillim E, 22	■ Dépenses réelles en 2002-2003
J. III. OZI	■ Dépenses totales encourues (incluant les dépenses des années antérieures)
\$ snoillim 9,72	bont Jes brojets en cours

Le tableau suivant montre l'évolution des nouvelles ententes de contribution approuvées pour l'Amélioration de l'environnement du développement économique des régions au cours des trois demiers exercices financiers.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE Nº 2 — AMÉLIORATION DE L'ENVIRONNEMENT DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

PRINCIPAL EXTRANT DE L'AGENCE AU CHAPITRE DE L'APPUI FINANCIER NOUVELLES ENTENTES DE CONTRIBUTION APPROUVÉES EN 2002-2003

— COMPARÉES AUX DEUX EXERCICES FINANCIERS PRÉCÉDENTS —

Gestionnaires d'actifs aux retombées collectives	7'18	34	9'165	78	224,3	73
Organismes de développement	0'651	99	132,2	81	2,18	7.7
■ Valeur totale des projets faisant l'objet d'une nouvelle entente de contribution (en millions de \$)'	7,042		8,527		2,205	
Gestionnaires d'actifs aux retombées collectives	30,5	32	5'801	SZ	<i>t't5</i>	12
Organismes de développement	6'49	89	8,48	72	7,22	67
■ Aide financière approuvée (en millions de \$)	56	* 'S	Έ1	٤'8	LL	15
Gestionnaires d'actifs aux retombées collectives	53	61	124	43	16	36
tnamaqqolavàb ab samzinggnO .	228	18	₽ 91	ZS	141	19
■ Nouvelles ententes de contribution (nombre)	37	18	37	88	73	71
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
du Québec	7000	1002	7001	-2002	-2002	2003
Amélioration de l'environnement du developpement équipment de l'environnement de l'enviro	Exercices financiers					

: stoN

Toutes sources de fonds confondues.

Principaux résultats observés pour l'Amélioration de l'environnement du développement économique des régions

Dans le cadre des 515 projets en cours en 2002-2003 en matière de l'Amélioration de l'environnement du développement économique des régions, la valeur totale des projets en cours se chiffre à plus de 1,7 milliard de dollars, incluant les investissements des autres bailleurs de fonds. Les dépenses réelles de l'agence pendant cet exercice financier se sont élevées à 116,3 millions de dollars. Quant aux dépenses totales encourues au 31 mars 2003 pour atteindre les résultats présentés dans ce rapport liés aux projets en cours en 2002-2003, l'agence a dépense plus de 144,3 millions de dollars.

Le graphique suivant montre que le principal résultat de court terme de l'agence concernant l'Amélioration de l'environnement du développement économique des régions proviendra principalement de la réalisation de projets dans le cadre de la priorité Mise en valeur économique d'atouts régionaux de développement, puis aux termes de la priorité Développement et renjorcement d'avantages compétitifs fondés sur le savoir.

Principaux extrants de l'agence pour l'Amélioration de l'environnement du développement économique des régions

Le tableau suivant montre la répartition des nouvelles ententes de contribution selon les trois priorités de l'agence sous le deuxième résultat stratégique, soit l'Amélioration de l'environnement du développement économique des régions du Quèbec.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 2 — AMÉLIORATION DE L'ENVIRONNEMENT DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

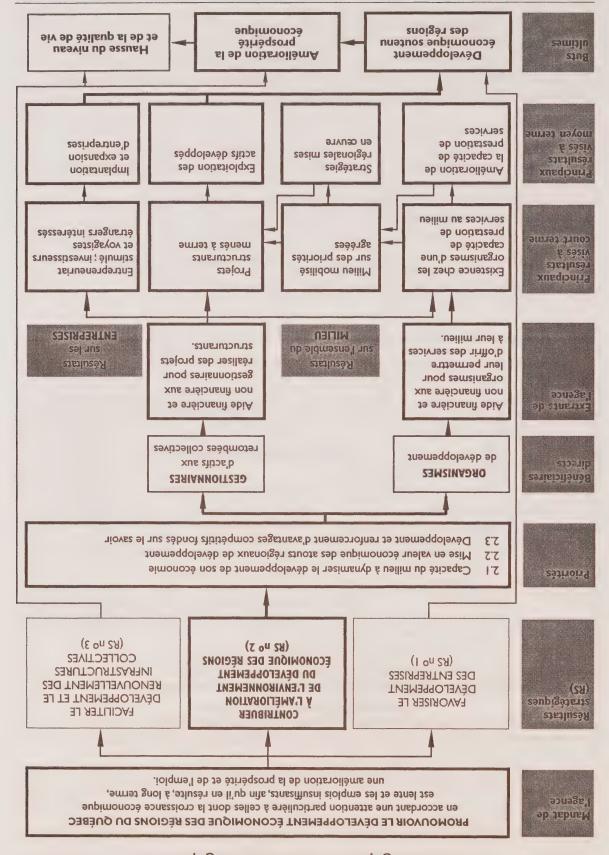
PRINCIPAL EXTRANT DE L'AGENCE AU CHAPITRE DE L'APPUI FINANCIER NOUVELLES ENTENTES DE CONTRIBUTION APPROUVÉES EN 2002-2003

— PAR PRIORITÉ —

1,77	737	rotal (RS n° Δ — Amélioration de l'environnement lu développement économique des régions)
1'0+	۲۲	Développement et renforcement des avantages compétitifs fondés sur le savoir
7'51	S 9	Mise en valeur économique des atouts régionaux de développement
8'17	0+1	Capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie
Aide financière approuvée (en millions de \$)	Mombre de nouvelles ententes	douvelles ententes de contribution par priorité :

Remarque : Ce tableau ne rend pas compte des autres extrants de l'agence au chapitre de l'appui financier, ni des extrants au chapitre des appuis non financiers.

Modèle logique du résultat stratégique n° 2



Résultat stratégique n° 2 : Contribuer à l'amélioration de l'environnement économique des régions du Québec

Dans le cadre du premier résultat stratégique, l'agence met l'accent sur le développement des entreprises et sur leur compétitivité. Mais les entreprises peuvent difficilement relever seules le défi de la compétitivité; leur capacité d'affronter la concurrence internationale est largement tributaire d'un environnement économique propice au développement. C'est pourquoi le deuxième résultat stratégique visé par l'agence consiste en l'amélioration de l'environnement du développement économique des régions. L'impact principal recherché a une dimension « collective », qui se fera sentir sur l'environnement des affaires, en amont des entreprises.

Le besoin d'améliorer l'environnement économique pour développer les entreprises peut s'illustrer de la façon suivante. Dans les secteurs économiques qui utilisent intensément un savoir complexe se développant rapidement, par exemple, une PME aurait beaucoup de difficulté à maîtriser seule l'évolution des connaissances si elle n'était pas active dans un milieu régional riche en activités de recherche et de veille technologique. Autre exemple : un milieu qui met en valeur ses attraits touristiques régionaux et qui fait efficacement leur commercialisation à l'étranger favorisera ainsi l'essor des établissements hôteliers de sa région, ce qui permettra à d'une région ne peut se réussir sans que le milieu n'y participe très activement ét le prenne en d'une région ne peut se réussir sans que le milieu n'y participe très activement et le prenne en capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie, et les raisons pour lesquelles elle favorise le renforcement d'avantages compétitifs fondés sur le savoir, de même que la mise en valeur économique des atouts régionaux.

Pour contribuer à l'amélioration de l'environnement économique et donner suite à ses priorités en ce domaine, l'agence appuie des organismes de développement offrant des services au milieu régional. Il s'agit d'organismes locaux, régionaux et sectoriels qui cherchent à concerter et à mobiliser leur milieu afin de dynamiser davantage le développement de leur économie. Il s'agit aussi d'organismes qui diffusent des renseignements sur les enjeux de développement économique de leur région, qui produisent des analyses sur les possibilités de développement, economique de leur région, qui produisent des analyses sur les possibilités de développement, qui sensibilisent leur milieu aux nouvelles tendances et aux nouveaux défis, ou qui aident les intervenants à améliorer leurs compétences en développement économique.

L'agence appuie également des gestionnaires d'actifs aux retombées collectives, c'est-à-dire des organismes à but non lucratif ainsi que des entreprises, pour leur permettre de réaliser des projets structurants pour leur région. Ces projets consistent, pour des gestionnaires, à mettre en valeur des équipements collectifs à vocation économique, des attraits touristiques ou à accroître les capacités de recherche-développement précompétitive dans leur région, pour ne citer que ces exemples.

Par de l'aide financière à des organismes voués au développement de leur région, l'agence vise, de façon ultime, au terme d'une longue chaîne de conséquences, à ce qu'un ensemble d'entreprises tirent avantage de la réalisation de projets structurants dans leur région, et que l'expansion des affaires de ces entreprises entraîne un accroissement de l'activité économique, de l'emploi et des revenus gagnés dans la région.

L'appui de l'agence à des projets de petites entreprises a permis la création, le maintien ainsi que la transformation de 296 emplois dans les collectivités québécoises.

De plus, 79,2 % des entreprises contactées dans le cadre de l'enquête annuelle de l'agence ont déclaré avoir augmenté leur chiffre d'affaires. Le montant d'augmentation des chiffres d'affaires s'élève à plus de cinq millions de dollars (n = 19).

Le tableau suivant fait état des réalisations de l'agence quant à la priorité Développement des petites entreprises en ce qui concerne ses engagements.

*	 Appuyée financièrement par l'agence, la Stratégie jeunesse des SADC a permis le prédémarrage et le démarrage de 333 entreprises dirigées par de jeunes entrepreneurs 	■ 300 jeunes entrepreneurs ayant été appuyés dans leurs proj <i>ets</i> d'entreprise
,	■ L'appui de l'agence a permis la création de quatre entreprises autochtones; en outre, plusieurs activités tenues par des organismes autochtones ont permis de sensibiliser et d'accompagner plus de 15 000 participants	eséérs cantochtones estreprires 21
¥	■ Grâce à l'appui financier de l'agence, les organismes d'aide aux entreprises ont contribué au prédémarrage, au démarrage et à l'expansion de 2 238 petites entreprises dans les régions du Québec	■ I 750 démarrages, expansions ou refinancement de petites entreprises
DEGRÉ D'ATTEINTE	PRINCIPAUX RÉSULTATS OBSERVÉS EN 2002-2003	S002-2005

Légende : A Objectif en voie d'être dépassé

Objectif en voie d'être atteint

Progrès à réaliser

Objectif révisé en début d'exercice

Il est possible de constater que l'agence est en voie de dépasser les engagements fixés dans son RPP 2002-2003.

L'aide financière de l'agence aux organismes a contribué à la tenue de plus de 1 200 activités de sensibilisation auxquelles ont participé plus de 21 000 personnes. Grâce à l'appui financier de l'agence, les organismes d'aide aux entreprises ont contribué au prédémarrage, au démarrage et à l'expansion de 2 238 petites entreprises dans les régions du Québec.

D'autre part et en sus des résultats documentés au tableau précédent, les SADC et les CAE ont rapporté avoir créé et maintenu plus de 10 500 emplois dans les collectivités québécoises. Le tableau suivant présente les résultats liés à la création et au maintien d'emplois, tels que déclarés par les SADC et les CAE!.

755 01	Total
7 2 Z	CVE
991 1	Stratégie Jeunesse des SADC
718 9	S∀DC
Création et maintien d'emplois	səmsinsg ₂ O

B- ENTREPRISES

\$ snoillim 2,2 \$ snoillim 4,1 \$ snoillim 1,2	Dépenses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation des projets en cours et engendrer les résultats montrés ci-haut Valeur totale de l'aide financière approuvée à l'égard des projets en cours Dépenses réelles en 2002-2003 Dépenses totales encourues (incluant les dépenses des années antérieures) pour les projets en cours
9† 6†1 101	Indicateurs liés à l'emploi Emplois créés Emplois maintenus Emplois transformés
\$ 201 697	Indicateurs de compétitivité des entreprises ■ Entreprises ayant déclaré avoir augmenté leur chiffre d'affaires ■ Montant d'augmentation des chiffres d'affaires (n = 19) ■ Montant moyen d'augmentation du chiffre d'affaires
\$ snoillim 1,81	Indicateur de développement des entreprises Waleur totale des projets en cours (toutes sources de fonds confondues)
	PRINCIPAUX RÉSULTATS DE COURT ET MOYEN TERMES LIÉS AUX PROJETS EN COURS
05	Nombre de projets d'entreprises en cours :
	PRIORITÉ 1.4 : DÉVELOPPEMENT DES PETITES ENTREPRISES PRINCIPAUX RÉSULTATS OBSERVÉS AU 31 MARS 2003 AU REGARD DES PROJETS D'ENTREPRISES EN COURS

¹⁰ Les SADC et les CAE définissent ainsi la création et le maintien d'emplois : des emplois créés et maintenus de l'ouverture d'un dossier jusqu'à la fin de l'exercice financier traité.

Ces chiffres n'incluent pas ceux des Corporations de développement économique communautaire.

\$1.4	■ Valeur totale des projets faisant l'objet d'une nouvelle entente de contribution (en millions de \$)¹
1 2,4	■ Aide financière approuvée (en millions de \$)
86	■ Nombre de nouvelles ententes de contribution
7007-7003	EXTRANTS DE L'AGENCE 1.4 Développement des petites entreprises

: stoN

1 Toutes sources de fonds confondues.

Principaux résultats observés

A- ORGANISMES D'AIDE AUX ENTREPRISES

SES EN COOKS	AU REGARD DES PROJETS D'ORGANISMES D'AIDE AUX ENTREPRI Mombre de projets d'organismes d'aide aux entreprises en cours :
	PRINCIPAUX RÉSULTATS DE COURT ET MOYEN TERMES LIÉS AUX PROJETS EN COURS
	ndicateur de capacité de prestation de services aux entreprises
\$ snoillim 0,251	■ Valeur totale des projets en cours (toutes sources de fonds confondues)
	ndicateurs de services rendus aux entreprises
1 207	Activités de sensibilisation organisées
506 17	 Participants aux activités de sensibilisation organisées
3 742	 Activités de développement des capacités Participants aux activités de développement des capacités
	ndicateurs de résultats auprès des entreprises desservies
612	
086	 Entreprises en phase de prédémarrage
545	■ Entreprises en expansion
1 278	■ Emplois créés
1 791	■ Emplois maintenus
	Dépenses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation
	des projets en cours et engendrer les résultats montrés ci-haut
\$ znoillim 0,301	■ Valeur totale de l'aide financière approuvée à l'égard des projets en cours
\$ snoillim 2,85	■ Dépenses réelles en 2002-2003
\$ snoillim 0,22	 Dépenses totales encournes (incluant les dépenses des années antérieures)

L'établissement et le développement de petites entreprises de rayonnement local et régional contribuent au maintien et à la création d'emplois, en plus d'agir sur la restructuration des économies locales. Pour la plupart, les petites entreprises commencent par desservir les marchés dans leur région immédiate. Mais certaines d'entre elles arriveront à se démarquer sur les scènes économiques nationale et internationale. Nonobstant leur évolution future, les petites entreprises sont un élément essentiel au maintien de la vitalité économique des collectivités.

Le plan de l'agence pour le développement des petites entreprises de rayonnement local et régional vise leur démarrage et leur expansion, l'amélioration de leur niveau de réussite et de leur longévité. Ce plan s'applique principalement dans les régions rurales et dans certains quartiers urbains en restructuration. La principale avenue de mise en œuvre de ce plan pour l'agence consiste à accorder de l'aide financière à des organismes qui offrent des services d'accompagnement et la prestation d'avis aux petites entreprises de leur collectivité locale, et qui offrent concurremment du financement pour permettre à celles-ci de réaliser leurs projets, y compris le démarrage.

Trois types d'organismes travaillent de concert avec l'agence pour ce qui est du développement des petites entreprises. Il s'agit en premier lieu des Sociétés d'aide au développement des collectivités. Au nombre de 57 et présentes dans toutes les régions éloignées et les collectivités rurales du Québec, les SADC jouent également un rôle dans l'animation du développement économique de leur milieu. L'agence soutient aussi les Centres d'aide aux entreprises; au nombre de neuf, leur rôle est axé uniquement sur l'aide aux entreprises. En milieu urbain, l'agence appuie également, en association avec le gouvernement provincial et les municipalités concernées, 14 Corporations de développement économique communautaire pour leur permettre de stimuler le prédémarrage et le démarrage de petites entreprises et d'offrir des services d'information et d'encadrement ainsi que des services techniques aux entreprises.

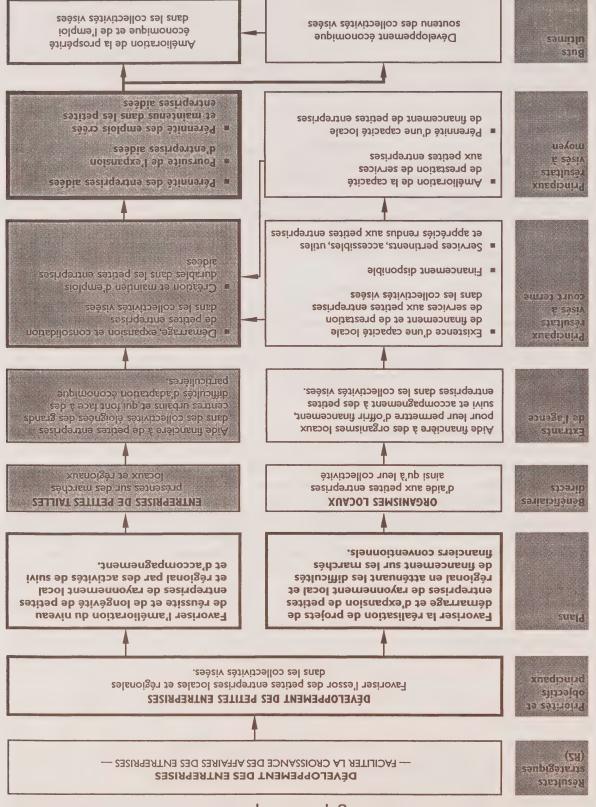
L'agence aide ces organismes à couvrir leur frais de fonctionnement; cette aide est consentie par le truchement du Programme de développement des collectivités. L'agence a, par exemple, aidé les SADC à se doter d'un fonds spécial d'investissement pour financer les projets de jeunes entrepreneurs. Les SADC, les CAE et les CDEC étendent la portée de l'action de développement économique de l'agence au-delà de ce qu'il serait possible d'accomplir si l'agence intervenait seule auprès des milliers de petites entreprises sur tout le territoire québécois.

Comme le montre le schéma précédent, l'autre façon pour l'agence de mettre en œuvre son plan consiste à accorder de l'aide financière directement à de petites entreprises de rayonnement local et régional, plus particulièrement dans les régions à croissance lente et où les emplois sont insuffisants ou dans celles aux prises avec des problèmes économiques conjoncturels et structurels, dont la région Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine. À cet effet, en plus de ses principaux programmes, l'agence dispose du Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine et du Ponds spécial Québec Côtier.

Principaux extrants de l'agence

Au cours de l'exercice 2002-2003, l'agence a approuvé 93 nouvelles ententes de contribution pour la priorité Développement des petites entreprises. L'aide financière approuvée par l'agence dans le cadre de ces ententes se chiffre à 12,4 millions de dollars.

A. l èriorique de la priorité 1.4



Dans le cadre de l'enquête annuelle, pour cette priorité, 71,7 % des entreprises jointes ayant bénéficié d'une aide financière de l'agence ont déclaré avoir augmenté leur chiffre d'affaires. Le montant moyen d'augmentation du chiffre d'affaires s'élève à 788 000 \$. Le tableau suivant fait état des réalisations de l'agence quant à la priorité Compétitivité — Commercialisation en ce qui concerne ses engagements.

русттејите Туру Туру Туру Туру Туру Туру Туру Туру	PRINCIPAUX RESULTATS OBSERVÉS EN 2002-2003 L'agence a permis la réalisation de	ENGAGEMENTS 2002-2005 8 000 PME sensibilisées au
¥	723 activités de sensibilisation auxquelles 19 001 personnes ont participé	dévelopement des marchés internationaux et à la commercialisation
¥	■ 341 projets en cours sont liés à la commercialisation et à l'exportation	■ 700 projets d'exportation réalisés ■ And seb naq
*	L'appui financier de l'agence à des organismes d'aide aux entreprises a permis la tenue de 237 missions commerciales auxquelles ont participé plus de 2 000 PME	■ 200 entreprises ayant participé à des missions commerciales à l'étranger

Légende: * Objectif en voie d'être dépassé

Objectif en voie d'être atteint
 Progrès à réaliser

+ Objectif révisé en début d'exercice

À la lumière des résultats observés, l'agence est en voie de dépasser ses objectifs au regard de cette priorité.

Grâce à l'appui financier de l'agence aux organismes d'aide aux entreprises, 237 missions commerciales ont été organisées à l'occasion de foires, de conférences ou d'événements d'affaires auxquelles ont participé 2 344 entreprises provenant des différentes régions du Québec.

Par ailleurs, 796 entreprises ayant bénéficié des services des organismes financés par l'agence ont commercialisé un produit nouveau ou amélioré et 208 entrepreneurs ont conclu des ventes sur de nouveaux marchés. En outre, 255 entreprises appuyées par des organismes financés par l'agence ont pu accéder, pour la première fois, à des marchés d'exportation.

B- ENTREPRISES

\$ snoillim 0,44 \$ 02,5 \leftarrow \$ 1 \$ snoillim 7,21 \$ snoillim 2,92	Dépenses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation des projets en cours et engendrer les résultats montrés ci-haut Valeur totale de l'aide financière approuvée à l'égard des projets en cours Dépenses réelles en 2002-2003 Dépenses totales encourues (incluant les dépenses des années antérieures) pour les projets en cours
621 672 579	Indicateurs liés à emploi Emplois créés Emplois maintenus Emplois transformés
% 87 \$ snoillim 7,28 \$ 179 787 E7 221	Indicateurs de compétitivité des entreprises ■ Entreprises ayant déclaré avoir augmenté leur chiffre d'affaires ■ Montant ad'augmentation des chiffres d'affaires ■ Mouveaux exportateurs ■ Entreprises ayant conclu des ventes sur de nouveaux marchés
\$ snoillim 2,EQ1	Indicateur de développement des entreprises Waleur totale des projets en cours (toutes sources de fonds confondues)
	PRINCIPAUX RÉSULTATS DE COURT ET MOYEN TERMES LIÉS AUX PROJETS EN COURS
148	Nombre de projets d'entreprises en cours :
50	PRIORITÉ 1.3.3 : COMPÉTITIVITÉ — COMMERCIALISATIOI PRINCIPAUX RÉSULTATS OBSERVÉS AU 31 MARS 200 AU REGARD DES PROJETS D'ENTREPRISES EN COUR

L'appui financier de l'agence à des projets d'entreprises a permis à 73 entrepreneurs d'écouler leurs produits pour la première fois sur des marchés d'exportation. De plus, 125 entreprises ont conclu des ventes sur de nouveaux marchés. L'aide financière de l'agence à des entreprises pour leur projet de commercialisation et d'exportation a contribué à créer, à maintenir ou à transformer plus de 1 533 emplois dans les régions du Québec.

A- ORGANISMES D'AIDE AUX ENTREPRISES

\$ snoillim 9,7.2 \$ snoillim 3,7 \$ snoillim 7,4.1	Dépenses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation des projets en cours et engendrer les résultats montrés ci-haut Valeur totale de l'aide financière approuvée à l'égard des projets en cours Dépenses réelles en 2002-2003 Dépenses totales encourues (incluant les dépenses des années antérieures) pour les projets en cours
77 697 807 96∠ 557	Indicateurs de résultats auprès des entreprises desservies Nouveaux exportateurs Entreprises ayant commercialisé un produit nouveau ou amélioré Entreprises ayant conclu des ventes sur de nouveaux marchés Emplois créés
723 5 747 10 001 5 747	Indicateurs de services rendus aux entreprises Activités de sensibilisation organisées Participants aux activités de sensibilisation organisées Activités de développement des capacités Participants aux activités de développement des capacités Missions commerciales organisées PME ayant participé aux missions commerciales
\$ snoillim 7,88	Indicateur de capacité de prestation de services aux entreprises Valeur totale des projets en cours (toutes sources de fonds confondues)
	PRINCIPAUX RÉSULTATS DE COURT ET MOYEN TERMES LIÉS AUX PROJETS EN COURS
76	Nombre de projets d'organismes d'aide aux entreprises en cours :
	PRIORITÉ I.3.3 : COMPÉTITIVITÉ — COMMERCIALISATION PRINCIPAUX RÉSULTATS OBSERVÉS AU 31 MARS 2003 AU REGARD DES PROJETS D'ORGANISMES D'AIDE AUX ENTREPRIS

L'agence a permis la réalisation de 723 activités de sensibilisation reliées à la commercialisation et à l'exportation. Ces initiatives ont contribué à mieux informer 19 001 participants de différentes régions du Québec. Sur ce nombre, certains envisageront de faire des démarches afin de commercialiser un nouveau produit, d'identifier des marchés potentiels d'exportation ou d'exporter leurs produits et services sur les marchés internationaux. Advenant le cas, ceux-ci pourraient assister à des activités de développement des capacités organisées par les organismes d'aide aux entreprises financées par l'agence. Plus de 5 700 participants ont bénéficié de ce type d'activité, acquérant ainsi des compétences et des savoir-faire en matière d'exportation et de commercialisation.

Dans un contexte de mondialisation de l'économie, la capacité des entreprises de commercialiser et d'exporter leurs produits et leurs services de façon efficace se révèle d'une importance cruciale pour leur survie et leur croissance. La mise en œuvre de stratégies de commercialisation comporte des coûts importants et un certain niveau de risque pour les entreprises, surtout lorsqu'il s'agit de lancer de nouveaux produits ou de pénétrer un nouveau marché dans un pays étranger. La commercialisation est une opération sophistiquée; la réussir requiert l'accès à des renseignements précis sur les marchés et la disponibilité en entreprise de professionnels de la mise en marché. Les nouvelles technologies de l'information et des communications ont ouvert de nouvelles avenues dans la façon de commercialiser produits et services ; avec l'avènement du commerce électronique, il est devenu plus courant d'effectuer des transactions par Internet.

L'agence vise à renforcer les capacités de commercialisation et d'exportation des entreprises, plus particulièrement celles qui innovent et commercialisent leurs nouveaux produits sur les marchés internationaux. Le plan de l'agence comporte plusieurs facettes : 1) l'accès à des renseignements spécialisés sur les marchés ; 2) la sensibilisation aux enjeux de la commercialisation ; 3) le développement des compétences en commercialisation ; 4) la mise en marché de produits novateurs.

La mise en œuvre de ce plan s'opère principalement au moyen de la programmation propre à l'agence. L'agence accorde des contributions financières à des entreprises pour la conception et la mise en œuvre de plans de commercialisation. L'agence assure aussi la prestation du Programme de développement des marchés extérieurs (PDME) dans le cadre d'une entente avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international de qui relève le budget du PDME9.

L'agence appuie financièrement des organismes d'aide aux entreprises offrant des services reliés à la commercialisation et à l'exportation. Ces services peuvent prendre la forme de renseignements, de conseils pour l'élaboration et l'aide à la mise en œuvre de plans de commercialisation, de conférences, de séminaires, de sessions de perfectionnement et de missions commerciales. L'encadré suivant donne un aperçu de l'intervention de l'agence en ce qui concerne la priorité Compétitivité — Commercialisation.

Principaux extrants de l'agence

Au cours de l'exercice 2002-2003, l'agence a approuvé 159 nouvelles ententes de contribution pour la priorité Compétitivité — Commercialisation. L'aide financière approuvée par l'agence dans le cadre de ces ententes se chiffre à 16,1 millions de dollars.

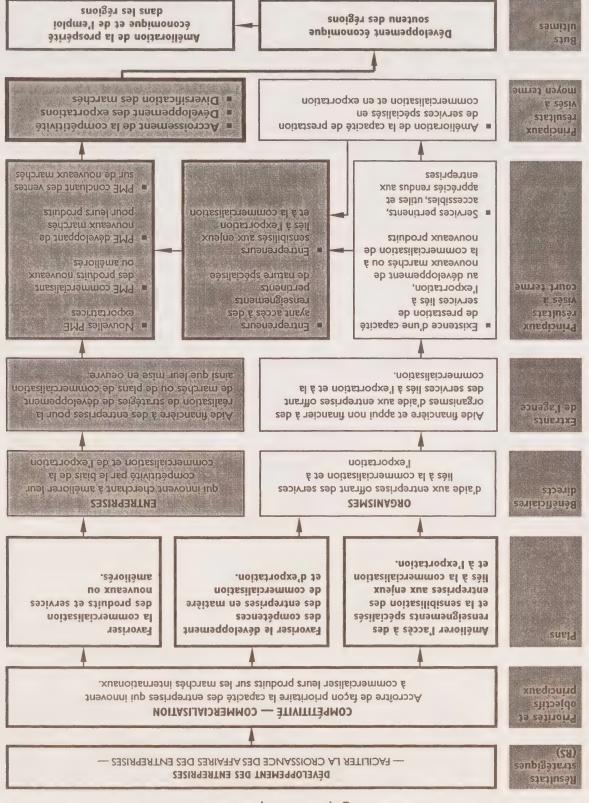
0'12	 Valeur totale des projets faisant l'objet d'une nouvelle entente de contribution
1'91	■ Aide financière approuvée (en millions de \$)
651	■ Nombre de nouvelles ententes de contribution
7007-7003	EXTRANTS DE L'AGENCE 1.3.3 Compétitivité — Commercialisation

: stoN

1 Toutes sources de fonds confondues.

Il est possible de consulter la section IV du document pour avoir plus de détails sur ce programme.

R.E.I èrinoirq al ab aupigol aláboM



Le tableau suivant fait état des réalisations de l'agence quant à la priorité Compétitivité — Innovation de procédés, d'équipements et de produits en ce qui concerne ses engagements.

*	 Plus de 480 PME ont été visitées par des ingénieurs dans le cadre du programme Opération PME de la Corporation de Services des lingénieurs du Québec financé 	■ 800 PME visitées par un ingénieur pour évaluer leurs capacités technologiques
^	services des ingénieurs du Québec financé par l'agence L'agence a appuyé 21 projets d'essais	■ 75 entreprises ayant réalisé
	et expérimentation en 2002-2003	des projets en essais et en expérimentation
+	 En début d'exercice financier, l'agence a changé sa stratégie d'intervention à cet égard. L'agence visera plutôt à appuyer des projets en productivité 	■ I75 diagnostics réalisés pour améliorer la productivité
^	 L'agence a appuyé 38 projets de développement de produits ou de procédés et 116 projets en productivité 	● 400 entreprises ayant développé des produits ou des procédés ou encore ayant réalisé une amélioration de la productivité

Légende: 🖈 Objectif en voie d'être dépassé

✓ Objectif en voie d'être atteint

Progrès à réaliser

+ Objectif révisé en début d'exercice

Il est possible de constater que l'agence est en voie d'atteindre les objectifs qu'elle s'était fixés au regard de cette priorité.

PRIORITÉ 1.3.2 : COMPÉTITIVITÉ — INNOVATION DE PROCÉDÉS, D'ÉQUIPEMENTS ET DE PRODUITS

PRINCIPAUX RÉSULTATS OBSERVÉS AU 31 MARS 2003 AU REGARD DES PROJETS D'ENTREPRISES EN COURS

\$ snoillim 9,71	bont jes brojets en conts
	■ Dépenses totales encourues (incluant les dépenses des années antérieures)
\$ snoillim 9,41	■ Dépenses réelles en 2002-2003
\$ 79'8 - \$1	■ Effet de levier auprès des entreprises
\$ anoillim 7,08	■ Valeur totale de l'aide financière approuvée à l'égard des projets en cours
	Dépenses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation es projets en cours et engendrer les résultats montrés ci-haut
7 /1	■ Emplois transformés
889	Emplois maintenus
324	■ Emplois créés
	ndicateurs liés à l'emploi
+ +	procédés de fabrication, équipements ou de nouvelles technologies
	■ Entreprises ayant développé ou mis au point de nouveaux produits,
39	■ Entreprises ayant amélioré leur productivité
\$ 948 859	■ Montant moyen d'augmentation du chiffre d'affaires
\$ snoillim 2,25	■ Montant d'augmentation des chiffres d'affaires (n = 39)
% 87	■ Entreprises ayant déclaré avoir augmenté leur chiffre d'affaires
	ralicateurs de compétitivité des entreprises
\$ znoillim 9,141	■ Valeur totale des projets en cours (toutes sources de fonds confondues)
	ndicateur de développement des entreprises
	RINCIPAUX RÉSULTATS DE COURT ET MOYEN TERMES LIÉS AUX PROJETS EN COURS
891	lombre de projets d'entreprises en cours :

La valeur totale des projets d'entreprises pour cette priorité s'élè à 142 millions de dollars. Ces sommes d'agent au regard des projets d'entreprises seront inesties dans les différentes régions du Québec au cours des prochaines années au fur et à mesure de leur réalisation. Chaque dollar investi par l'agence génère 3.62 \$ par d'autres bailleurs de fonds dans le cadre des projets d'entreprises de cette priorité.

Dans le cadre de l'enquête annuelle de l'agence, 48,3 % des entreprises répondantes ont mentionné avoir augmenté leur chifre d'affaires. Le montant myen d'augmentation du chifre d'affaires s'élève à 653,8 milliers de dollars (n = 39).

L'appui de l'agence a permis la création, le maintien ou la transformation de 1 211 emplois. De plus, 39 entreprises ont augmenté leur productiité et 44 entreprises ont développé ou mis au point de nouvaux produits, procédés de fabrication, équipements ou de nouvalles technologies grâce à l'aide financière de l'agence.

PRIORITÉ 1.3.2 : COMPÉTITIVITÉ — INNOVATION DE PROCÉDÉS, D'ÉQUIPEMENTS ET DE PRODUITS

PRINCIPAUX RÉSULTATS OBSERVÉS AU 31 MARS 2003 AU REGARD DES PROJETS D'ORGANISMES D'AIDE AUX ENTREPRISES EN COURS

\$ snoillim 2,9	bont jes biolets en conts
J	 Dépenses totales encourues (incluant les dépenses des années antérieures)
\$ znoillim 2,8	■ Dépenses réelles en 2002-2003
\$ znoillim T,81	■ Valeur totale de l'aide f inancière approuvée à l'égard des projets en cours
	Dépenses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation des projets en cours et engendrer les résultats montrés ci-haut
87 149	■ Emplois créés ■ Emplois maintenus
342	Entreprises ayant développé un plan d'action en inno vation
	Indicateurs de résultats auprès des entreprises desservies
7 174	■ Participants aux activités de développement des capacités
7.26	 Activités de développement des capacités
281 6 915 I	 Activités de sensibilisation or ganisées Participants aux activités de sensibilisation or ganisées
	Indicateurs de services rendus aux entreprises
\$ znoillim 0,04	■ Valeur totale des projets en cours (toutes sources de fonds confondues)
	Indicateur de capacité de prestation de services aux entreprises
	PRINCIPAUX RÉSULTATS DE COURT ET MOYEN TERMES LIÉS AUX PROJETS EN COURS
95	Nombre de projets d'organismes d'aide aux entreprises en cours :
\$ snoillim 0,04	PRINCIPAUX RÉSULTATS DE COURT ET MOYEN TERMES LIÉS AUX PROJETS EN COURS ndicateur de capacité de prestation de services aux entreprises Valeur totale des projets en cours (toutes sources de fonds confondues) ndicateurs de services rendus aux entreprises

L'appui financier de l'agence aux or ganismes d'aide aux entreprises dans le cadre de cette priorité a permis à 342 entreprises de développer un plan d'action af in d'inno ver. De plus, l'aide financière de l'agence a contrib ué à la tenue de l'516 activités de sensibilisation auxquelles 9 187 participants ont été informés des enjeux liés à l'inno vation et à la producti vité.

Grâce aux contrib utions de l'agence, plus de 972 activités de développement des capacités, c'est-à-dire des ateliers, des séminaires ou des rencontres indi viduelles ont été réalisées auprès de 2 124 participants dans les différentes régions du Québec af in d'habiliter ceux-ci à des savoir -faire dans le domaine de l'inno vation.

Les entreprises peuvent accroître leur compétitivité en renforçant leur capacité d'innover. Un produit différencié par ses caractéristiques techniques ou son design particulier procure un avantage concurrentiel à l'entreprise. Des procédés technologiquement avancés contribuent aussi à réduire les coûts de production et à offrir des produits à des prix compétitifs. L'amélioration du niveau de connaissances et de compétences scientifiques et techniques dans l'entreprise peut mener à un accroissement de sa capacité d'innover.

Pour demeurer dans la course face à des compétiteurs dynamiques qui cherchent eux-mêmes à acquérir une longueur d'avance, les entreprises québécoises doivent savoir repérer et traiter l'information stratégique sur les nouvelles tendances en technologie et en design, innover rapidement et constamment, selon des cycles de développement de plus en plus courts. Pour développer ces nouvelles compétences, les entreprises doivent pouvoir compter sur des ressources humaines professionnelles spécialisées.

L'agence coordonne son soutien à l'innovation avec, entre autres, le Conseil national de recherches Canada qui aide les entreprises avec son Programme d'aide à la recherche industrielle et par le biais du Réseau canadien de technologie, notamment. Elle coordonne également ses actions avec l'Agence des douanes et du revenu du Canada, pour informer les entreprises des modalités des crédits d'impôt s'appliquant aux dépenses en recherche et développement.

Pour soutenir le développement des entreprises et assurer leur compétitivité, le plan de l'agence en matière d'innovation de procédés, d'équipements et de produits vise à accroître leur capacité d'adapter ou de tester un produit, un service ou un procédé de production, nouveau ou amélioré, en favorisant : 1) l'accès à des renseignements spécialisés et la sensibilisation des entreprises aux enjeux de l'innovation : 2) le développement des compétences ; 3) le développement de produits ; 4) l'amélioration de la productivité par l'innovation dans les procédés et les processus.

Pour ce faire, l'agence accorde des contributions financières ou un appui non financier à des organismes d'aide aux entreprises offrant des services liés à l'innovation et à la productivité. Elle fournit également un appui à des entreprises pour la réalisation d'études de faisabilité ou de diagnostic, de travaux de développement, d'essai ou d'expérimentation, l'élaboration de plans d'action et l'acquisition d'équipements permettant de réaliser un accroissement significatif de leur productivité.

Principaux extrants de l'agence

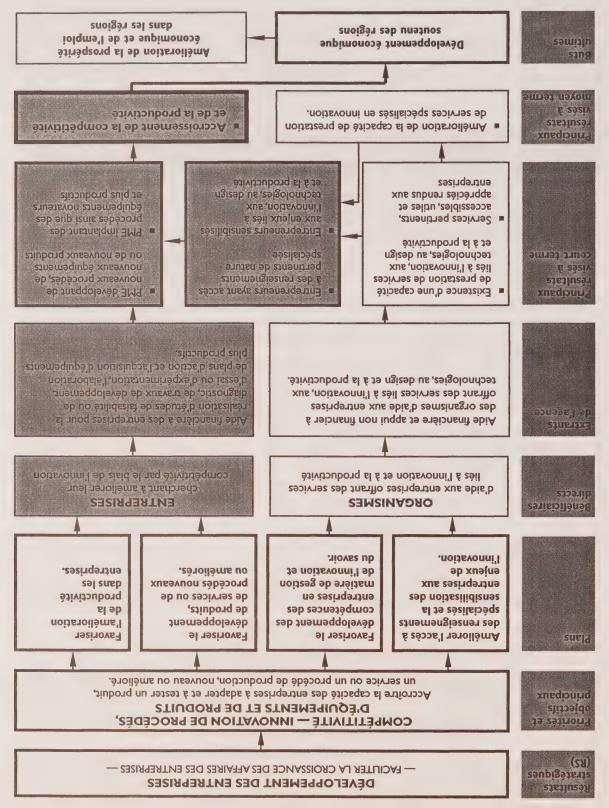
Au cours de l'exercice 2002-2003, l'agence a approuvé 186 nouvelles ententes de contribution pour la priorité Compétitivité — Innovation de procédés, d'équipements et de produits. L'aide financière approuvée par l'agence dans le cadre de ces ententes se chiffre à 25 millions de dollars.

6'68	■ Valeur totale des projets faisant l'objet d'une nouvelle entente de contribution (en millions de \$)¹
57	Aide financière approuvée (en millions de \$)
981	■ Nombre de nouvelles ententes de contribution
7007-7003	EXTRANTS DE L'AGENCE 1.3.2 Compétitivité — Innovation de procédés, d'équipements et de produits

Ston

¹ Toutes sources de fonds confondues.

A.E.I èrinoinq al eb eupigol eléboM



Le tableau suivant fait état des réalisations de l'agence quant à la priorité Compétitivité — Nouvelles pratiques d'affaires en ce qui concerne ses engagements dans le RPP 2002-2003.

*	■ L'appui de l'agence a contribué à l'adoption de nouvelles pratiques d'affaires par 437 entreprises	■ 250 PME ayant adopté de nouvelles pratiques d'affaires
*	L'agence appuie financièrement un réseau de personnes-ressources en affaires électroniques. Ce réseau a accompagné s'electroniques. De plus, 84 entreprises ont été accompagnées dans le cadre du programme E-STRAT de la Banque de développement du Canada, de la Banque de Jeveloppement du Canada,	350 entreprises sensibilisées aux affaires électroniques et ayant fait l'objet d'un accompagnement dans ce domaine
*	■ Plus de 13 000 personnes ont été sensibilisées ou habilitées à l'utilisation de nouvelles pratiques d'affaires dans le cadre de plus de 1 000 activités de sensibilisation et de développement des capacités	■ 2 000 PME sensibilisées aux nouvelles pratiques d'affaires ou ayant développé des compétences pour celle-ci
DEGRÉ D'ATTEINTE	PRINCIPAUX RÉSULTATS OBSERVÉS EN 2002-2003	SU02-2002 ENGAGEMENTS

Légende : * Objectif en voie d'être dépassé

✓ Objectif en voie d'être atteint

Progrès à réaliser

Objectif révisé en début d'exercice

De façon générale. l'agence est en voie de dépasser ses engagements au regard de cette priorité. À moyen terme, les entrepreneurs sensibilisés à l'utilisation de nouvelles pratiques d'affaires pourraient vraisemblablement en venir à les implanter au sein de leur entreprise, augmentant ainsi leur compétitivité.

L'aide financière de l'agence à des organismes d'aide aux entreprises dans le cadre de la priorité Compétitivité — Nouvelles pratiques d'affaires a contribué à la tenue de plus de 1 000 activités de sensibilisation et de développement des capacités auxquelles 13 000 personnes ont participé.

De plus, l'appui financier de l'agence a permis à 556 entreprises de développer un plan d'implantation d'une pratique d'affaires avancée et à 437 entrepreneurs d'implanter une nouvelle pratique d'affaires au sein de leur entreprise.

B- ENTREPRISES

bont les projets en cours \$ 174 087 Dépenses totales encourues (incluant les dépenses des années antérieures) \$ +91 598 ■ Dépenses réelles en 2002-2003 \$ 910 886 ■ Valeur totale de l'aide financière approuvée à l'égard des projets en cours des projets en cours et engendrer les résultats montrés ci-haut Dépenses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation Emplois transformés 13 11 ■ Emplois maintenus Emplois créés iolqma'l á sàil emploi \$ 000 057 ■ Montant d'augmentation des chiffres d'affaires (n = 1) % \$7 ■ Entreprises ayant déclaré avoir augmenté leur chiffre d'affaires Indicateurs de compétitivité des entreprises \$ snoillim 9,4 Valeur totale des projets en cours (toutes sources de fonds confondues) Indicateur de développement des entreprises PRINCIPAUX RÉSULTATS DE COURT ET MOYEN TERMES LIÉS AUX PROJETS EN COURS 15 Nombre de projets d'entreprises en cours: AU REGARD DES PROJETS D'ENTREPRISES EN COURS PRINCIPAUX RESULTATS OBSERVES AU 31 MARS 2003 PRIORITÉ 1.3.1 : COMPÉTITIVITÉ — NOUVELLES PRATIQUES D'AFFAIRES

Les projets en cours permettront notamment l'implantation d'un système qualité, la mise en place d'un nouveau système informatique de gestion et l'implantation d'un centre d'affaires virtuel.

Le nombre peu élevé de projets d'entreprises financés dans le cadre de cette priorité est propre à la nature de l'intervention de l'agence dans le domaine des nouvelles pratiques d'affaires. À ce stade-ci, l'agence mise sur les organismes d'aide aux entreprises afin d'éveiller les entrepreneurs à l'implantation et à l'utilisation des nouvelles pratiques d'affaires pour enrichir leurs pratiques de gestion et leurs façons de faire. De plus, cette priorité est relativement nouvelle à l'agence.

Principaux extrants de l'agence

Au cours de l'exercice 2002-2003, l'agence a approuvé 32 nouvelles ententes de contribution pour la priorité Compétitivité — Nouvelles pratiques d'affaires. L'aide financière approuvée par l'agence dans le cadre de ces ententes se chiffre à 6,2 millions de dollars.

5'11	■ Valeur totale des projets faisant l'objet d'une nouvelle entente de contribution (en millions de \$)¹	
7'9	Aide financière approuvée (en millions de \$)	
35	■ Nombre de nouvelles ententes de contribution	
2002-2003	EXTRANTS DE L'AGENCE 1.3.1 Compétitivité — Nouvelles pratiques d'affaires 2002-2003	

: stoN

1 Toutes sources de fonds confondues.

Principaux résultats observés

A- ORGANISMES D'AIDE AUX ENTREPRISES

PRIORITÉ 1.3.1 : COMPÉTITIVITÉ — NOUVELLES PRATIQUES D'AFFAIRES PRINCIPAUX RÉSULTATS OBSERVÉS AU 31 MARS 2003 AU REGARD DES PROJETS D'ORGANISMES D'AIDE AUX ENTREPRISES EN COURS

	Nombre de projets d'organismes d'aide aux entreprises en cours :	
	Ряисірьих Résultats de court et moyen termes liés aux projets en cours	
	Indicateur de capacité de prestation de services aux entreprises	
\$ znoillim 9,7£	■ Valeur totale des projets en cours (toutes sources de fonds confondues)	
	Indicateurs de services rendus aux entreprises	
+ 89	Activités de sensibilisation organisées	
2 749	 Participants aux activités de sensibilisation organisées 	
926 S 816	 Activités de développement des capacités Participants aux activités de développement des capacités 	
0// 6	countries can manuaddoro an an countries you cumdratum t	
	Indicateurs de résultats auprès des entreprises desservies	
955	■ Entreprises ayant développé un plan d'implantation d'une NPA	
₹ 87	■ Entreprises ayant implanté une NPA	
724	 Réseaux d'affaires créés PME adhérant à un réseau d'affaires 	
	Dépenses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation des projets en cours et engendrer les résultats montrés ci-haut	
/ 3 /		
\$ snoillim 6,21	Valeur totale de l'aide financière approuvée à l'égard des projets en cours Dépenses réelles en 2002 2003	
\$ snoillim 1,4	 Dépenses réelles en 2002-2003 Dépenses totales encourues (incluant les dépenses des années antérieures) 	
\$ znoillim 1,9	pour les projets en cours	

De plus, les investissements faits par le gouvernement entraînent des investissements de la part des PME impliquées. Par exemple, pour deux des trois clubs complétés, les investissements gouvernementaux représentent 236 480 \$, alors que les investissements des PME représentent 884 367 \$, soit 3,7 fois l'investissement du gouvernement.

Les PME participantes sont sensibilisées aux retombées de l'utilisation de méthodes scientifiques pour améliorer les procédés de production, de telle sorte qu'elles prévoient des investissements qui se chiffrent à plus de 1 million de dollars à court terme et à plus de 1,3 million de dollars à moyen terme.

Sur le plan social, le programme a permis une amélioration de la qualité du milieu de travail ainsi que de la santé et la sécurité au travail. En outre, il contribue à la sensibilisation des travailleurs et des dirigeants à l'égard de la prévention de la pollution grâce, entre autres, à la mise en place dans certaines entreprises d'un système de gestion environnementale ou de plans d'urgence environnementaux. Enfin, les entreprises bénéficient d'une meilleure image dans leur communauté et certaines d'entre elles sont prêtes à être accréditées ISO 14 000 ou sont en voie de l'être.

Le programme se démarque également sur le plan de sa conception, de sa gestion et de sa mise en œuvre. En effet, le délai moyen de retour sur l'investissement varie de huit à 24 mois pour les trois clubs complétés à l'heure actuelle. De plus, la participation des entreprises va en augmentant d'un club à l'autre, puisque le premier avait permis de recruter huit entreprises, le deuxième, 10, le troisième, 12 et le quatrième, actuellement en cours, 15.

En outre, trois organisations fédérales ont établi un partenariat efficient tout en respectant chacune leur mission et leurs objectifs. Ainsi, Développement économique Canada a fait profiter pour approcher et inciter les PME à participer au programme, tout en respectant son propre objectif de favoriser le développement économique du Québec. Environnement Canada a contribué au projet par son expertise sur le plan environnemental et le CMRC, par le biais de son Programme d'aide à la recherche industrielle, a contribué à sensibiliser les entreprises aux bénéfices d'une approche scientifique pour améliorer des procédés de production. De plus, l'action des trois partenaires, sous le leadership de l'agence, a mis à profit l'expertise locale en associant les consultants locaux au programme. Enfin, l'expertise et la crédibilité de l'agence ont entraîné les consultants locaux au but non lucratif (OBML) locaux, qui se sont assurés de la bonne marche du programme et du suivi des interventions auprès des entreprises.

Enfin, après quelques années de mise en œuvre, les promoteurs du programme ont développé des sindicateurs de rendement, permettant de mesurer les résultats obtenus, qui pourront éventuellement servir de base de comparaison. En fait, le succès est tel que les promoteurs du programme pensent maintenant l'exporter à d'autres régions, grâce à l'expertise qu'ils ont développée.

Pour plus de détails sur l'initiative Enviroclubs au Saguenay — Lac-Saint-Jean, il est possible de consulter une étude de cas complète traitant du projet sur le site Internet de l'agence à l'adresse : www.dec-ced.gc.ca, à la rubrique « Publications ».

Les nouvelles pratiques d'affaires (NPA) consistent en une démarche globale de renouvellement du positionnement stratégique d'une entreprise et de sa façon de faire des affaires. Les NPA peuvent conduire à mettre en place des processus de planification, des stratégies de mise en valeur tion industrielle (maillage, sous-traitance, alliances avec des entreprises étrangères, etc.), des pratiques d'affaires électroniques, des pratiques de gestion adaptée au développement durable, des pratiques de gestion de la qualité, des pratiques d'étalonnage, etc.

Dans le contexte de la mondialisation de l'économie, une façon pour les entreprises de renforcer leur compétitivité consiste à moderniser leurs pratiques d'affaires. Dans certains secteurs économiques, particulièrement ceux dont le modèle d'organisation repose sur des relations étroites entre grands donneurs d'ordre et PME sous-traitantes, l'heure des pratiques d'affaires électroniques et des pratiques de gestion de la qualité a sonné il y a plusieurs années déjà. Réussir l'adoption de telles pratiques n'est toutefois pas chose facile ; par leur complexité, ces projets comportent des risques et d'importants défis.

L'agence appuie financièrement des organismes d'aide aux entreprises offrant des services à toutes les étapes menant à l'adoption de nouvelles pratiques d'affaires. L'agence intervient également directement auprès des entreprises pour les aider soit, à bénéficier d'expertise, soit pour réaliser des diagnostics et élaborer des plans d'implantation, soit pour les aider à mettre ces plans en application. L'encadré suivant présente un exemple de la nature de l'intervention de l'agence dans le cadre de cette priorité.

Les « Enviroclubs^{no} » : étude de cas d'un projet de développement durable destiné aux PME manufacturières

Au Saguenay — Lac-St-Jean, le programme « Enviroclub^{Mo} », élaboré conjointement par Développement économique Canada et Environnement Canada, auquels s'est joint le Conseil national de recherches Canada, est un succès sur plusieurs plans.

Sur le plan environnemental, il a permis à plus d'une quarantaine de PME manufacturières de réduire leur consommation d'énergie et de matières premières, de diminuer leurs rejets de substances toxiques et de produits dangereux, de diminuer également leurs émissions de gaz à effet de serre et de réduire leurs rejets d'eaux usées. À titre d'exemple, parmi les trente PME ayant participé à l'un des trois clubs complétés dans la région à ce jour, les gains environnementaux sont les suivants:

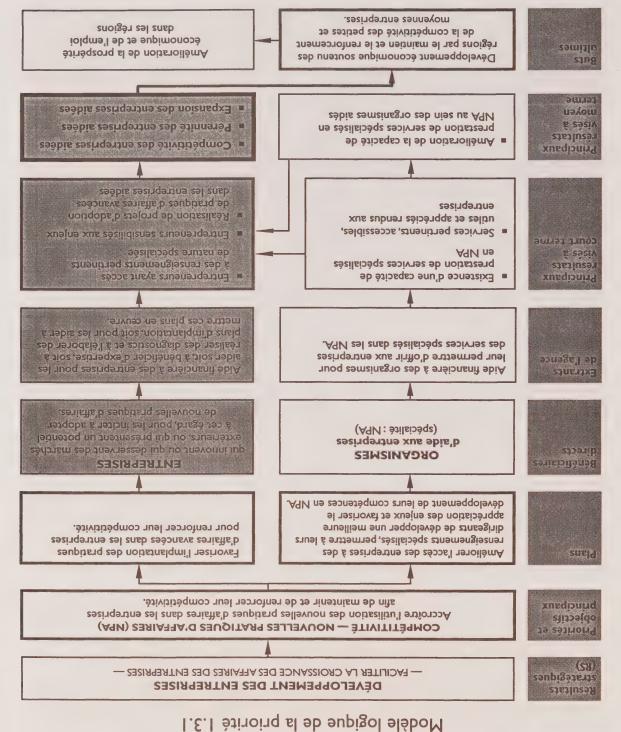
- réduction des gaz à effet de serre (GES) de l'ordre de plus de 1 800 tonnes équivalent CO₂
- réduction de la consommation de produits pétroliers de l'ordre de 1,8 million de litres par an
- réduction de la consommation d'eau de 51 000 mètres cubes par an diminution de 508 tonnes par an de rejet de déchets dangereux
- economie de 1 000 m³ de bois, soit l'équivalent de sauver 10 000 arbres.

Les Enviroclubs sont également un succès sur le plan économique, puisque la réduction de la consommation d'énergie et de matières premières entraîne des économies annuelles et récurrentes. À l'heure actuelle, parmi les entreprises ayant participé à deux des trois clubs complétés, les économies annuelles et récurrentes totales sont de l'ordre de 1,8 million de dollars.

Priorité 1.3 : Compétitivité des entreprises

Pour renforcer la position concurrentielle des PME, les priorités de l'agence portent sur la modernisation des pratiques d'affaires des entreprises, le développement de leurs capacités d'innovation et le renforcement de leurs capacités de commercialisation en vue notamment d'une percée sur les marchés extérieurs.

Priorité 1.3.1 : Compétitivité — Mouvelles pratiques d'affaires



Dans le cadre de l'enquête annuelle dé l'agence auprès de ces entreprises, 57,7 % ont déclaré avoir augmenté leur chiffre d'affaires. Le montant moyen d'augmentation du chiffre d'affaires est de 758 000 \$ chez les entreprises jointes (n = 13). Il faut préciser que dans le cadre de la priorité Établissement d'entreprises stratégiques, un grand nombre de projets en cours n'ont pas encore atteint la phase du début des opérations commerciales, ce qui limite, à court terme, les résultats au chapitre de l'accroissement du chiffre d'affaires et de l'emploi.

Le tableau suivant fait état des réalisations de l'agence quant à la priorité Etablissement d'entreprises stratégiques au regard de ses engagements.

ЭЯБЭД ВТИЕТТА'О	PRINCIPAUX RÉSULTATS OBSERVÉS EN 2002-2003	T007-T002 ENCEMENTS
¥	L'appui financier de l'agence a permis l'appui financier de l'agence a permarsge le prédémarrage de l'agènes stratégiques pour de l'eveloppement de leur région le développement de l'agène de leur région le développement de l'agène de	■ 600 entrepreneurs ayant réalisé leur projet de prédémarrage ou AE démarrage de nouvelles PME
*	■ Trois incubateurs ont vu le jour en 2002-2003 grâce à l'appui financier de l'agence	■ Cinq incubateurs créés dans divers secteurs
^	L'agence a conclu une entente de contribution de 80 millions de dollars en 2002-2003 avec la compagnie Papiers Gaspésia inc. L'agence a versé plus de 23 millions de dollars en 2002-2003 sur les 80 millions de dollars prévus pour la réalisation du projet. Lorsque le projet sera terminé, l'agence aura contribué à créer 260 emplois ou plus en usine, sans compter les effets d'entraînement sur la filière compter les effets d'entraînement sur la filière forestière régionale	■ Relance et modernisation de l'usine Papiers Gaspésia inc. et 260 emplois créés

Légende: * Objectif en voie d'être dépassé

Objectif en voie d'être atteint

Progrès à réaliser

Objectif révisé en début d'exercice

L'agence est en voie de dépasser ses engagements en ce qui concerne cette priorité d'intervention.

Afin d'établir des entreprises stratégiques, l'appui de l'agence aux organismes d'aide aux entreprises a permis la tenue de 31 activités de développement des capacités dans le cadre desquelles plus de 400 participants ont acquis des compétences et des savoir-faire. De plus, l'aide financière de l'agence a rendu possible la tenue de 215 activités d'accompagnement auprès de 388 entrepreneurs.

L'agence a également contribué à créer et maintenir plus de 1 000 emplois parmi la clientèle desservie par les organismes d'aide aux entreprises financés. Ces mêmes organismes ont permis le prédémarrage et le démarrage de 247 nouvelles entreprises dans des domaines d'intervention jugés stratégiques pour le développement des régions.

B- ENTREPRISES

\$ snoillim 7,44	 Dépenses totales encourues (incluant les dépenses des annérseures) Dépenses projets en cours
\$ snoillim 2,05	■ Dépenses réelles en 2002-2003
\$ 16't \ \$1	■ Effet de levier auprès des entreprises ■ Départe en 2002 2003
\$ snoillim 8,201	■ Valeur totale de l'aide financière approuvée à l'égard des projets en cours
	Dépenses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation des projets en cours et engendrer les résultats montrés ci-haut
77	■ Emplois transformés
987	■ Emplois maintenus
374	■ Emplois créés
	lolqmə'l s zəil sıuətsəibnl
\$ 940 854	■ Montant moyen d'augmentation du chiffre d'affaires
\$ snoillim 8,9	■ Montant d'augmentation des chiffres d'affaires (n = 13)
% 85	■ Entreprises ayant déclaré avoir augmenté leur chiffre d'affaires
	lndicateurs de compétitivité des entreprises
\$ snoillim 2,228	■ Valeur totale des projets en cours (toutes sources de fonds confondues)
	Indicateur de développement des entreprises
	PRINCIPAUX RÉSULTATS DE COURT ET MOYEN TERMES LIÉS AUX PROJETS EN COURS
08	Nombre de projets d'entreprises en cours :
	PRINCIPALX RÉSULTATS OBSERVÉS DU 3 I MARS 20 AU REGARD DES PROJETS D'ENTREPRISES EN COU
	PRIORITÉ 1.2 : ÉTABLISSEMENT D'ENTREPRISES STRATÉGIQ
7115	210-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-

L'agence a dépensé plus de 30 millions en 2002-2003 dans le cadre de 80 projets d'entreprises jugées stratégiques pour le développement de leur région en vue de favoriser leur établissement ainsi que leur expansion.

■ Emplois maintenus 09 786 Emplois créés Entreprises démarrées 06 ■ Entreprises en phase de prédémarrage 127 Indicateurs de résultats auprès des entreprises desservies ■ PME ayant bénéficié des activités d'accompagnement 388 Activités d'accompagnement réalisées² 512 Participants aux activités de développement des capacités 454 Activités de développement des capacités¹ 18 Participants aux activités de sensibilisation organisées 6115 147 Activités de sensibilisation organisées Indicateurs de services rendus aux entreprises \$ snoillim 0,27 ■ Valeur totale des projets en cours (toutes sources de fonds confondues) Indicateur de capacité de prestation des services aux entreprises PRINCIPAUX RÉSULTATS DE COURT ET MOYEN TERMES LIÉS AUX PROJETS EN COURS Nombre de projets d'organismes d'aide aux entreprises en cours: 43 AU REGARD DES PROJETS D'ORGANISMES D'AIDE AUX ENTREPRISES EN COURS PRINCIPAUX RESULTATS OBSERVES AU 31 MARS 2003 PRIORITÉ 1.2 : ÉTABLISSEMENT D'ENTREPRISES STRATEGIQUES

: sətoM

pour les projets en cours

■ Dépenses réelles en 2002-2003

Occasions et moyens offerts par des organismes à but non lucratif aux acteurs de développement (entreprises, etc.) d'acquérir et de mieux maîtriser des compétences et des savoir-faire. Porte typiquement sur un domaine spécialisé. Prend généralement la forme de sessions s'étendant sur une journée ou davantage, comportant notamment de l'enseignement la forme et des exercices pratiques. Prend aussi la forme de mécanismes d'échange

Dépenses totales encourues (incluant les dépenses des années antérieures)

■ Valeur totale de l'aide financière approuvée à l'égard des projets en cours

Dépenses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation des projets en cours et engendrer les résultats montrés ci-haut

d'informations sur des expériences d'apprentissage.

Appui systématique, soutenu et prolongé offert à un acteur du développement (entreprises, etc.) par un organisme à but non lucratif, à diverses étapes de son cheminement, susceptible de l'aider à concevoir, à mettre au point ou à but non lucratif, à diverses étapes de son cheminement, susceptible de l'aider à concevoir, à mettre au point ou plan d'affaires, un plan d'action ou un projet par exemple, ou à mettre celui-ci en œuvre, à en compléter la réalisation ou à en assurer le suivi.

\$ snoillim E,ES

\$ snoillim 2,21

\$ snoillim 9,05

Principaux extrants de l'agence

Au cours de l'exercice 2002-2003, l'agence a approuvé 70 nouvelles ententes de contribution pour la priorité Établissement d'entreprises stratégiques. L'aide financière approuvée par l'agence dans le cadre de ces ententes se chiffre à 109,5 millions de dollars.

2,717	■ Valeur totale des projets faisant l'objet d'une nouvelle entente de contribution (en millions de \$)¹
9'601	Aide financière approuvée (€ ab snoillim ne) evolutions de \$
OZ.	■ Nombre de nouvelles ententes de contribution
2002-2003	EXTRANTS DE L'AGENCE stratégiques

Note:

1 Toutes sources de fonds confondues.

L'augmentation de l'aide financière approuvée en 2002-2003 est attribuable à l'entente de contribution intervenue entre l'agence et la compagnie Papiers Gaspésia inc. de la région de la Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine au montant de 80 millions de dollars. Les 69 autres nouvelles ententes de contribution totalisent des engagements de 29 millions de dollars.

Des résultats fort intéressants

Le CQIB connaît un parcours remarquable depuis ses débuts en 1996. Outre la notorriété de l'organisme, notons l'ajout d'espaces locatifs pour répondre aux besoins des entreprises, les résultats financiers et le taux d'autofinancement plus que satisfaisants, la qualité des entreprises graduées et l'appui accordé aux entreprises. Les ingrédients du succès du CQIB consistent assurément dans la qualité des liens avec les entreprises incubées.

Depuis 1996, le CQIB a connu deux phases de développement et s'apprête à entreprendre sa troisième phase. Le succès du CQIB a fait en sorte que le taux d'occupation a rapidement franchi la barre des 90 %. La phase trois (2003) correspond à la relocalisation du CQIB dans les nouveaux locaux du Centre de développement des biotechnologies de Laval (CDBL).

Par ailleurs, le CQIB a connu une augmentation significative de ses revenus autogénérés. En 1997, le CQIB atteignait déjà un ratio d'autofinancement de 41%; après seulement cinq années d'activités, ce ratio se chiffrait à 72%.

Le CQIB a contribué au démarrage de 16 entreprises dont neuf ont acquis leur pleine autonomie. Actuellement, on compte sept entreprises résidentes au CQIB, dont quatre devraient graduer en 2003. Au 31 décembre 2002, les entreprises résidentes et graduées offraient 575 emplois à temps plein. Parmi ceux-ci, on en dénombre 87 en recherche, 244 dans d'autres professions et 244 en technique. Les actifs totaux des entreprises s'élevaient à 117 943 000 \$, dont 8 755 000 \$ en dépenses de recherche et développement.

Au cours des divers projets du CQIB réalisés avec l'appui de Développement économique Canada, les gestionnaires de l'incubateur ont démontré leurs compétences pour mener des projets à terme. Depuis ses débuts, le CQIB a toujours atteint les objectifs fixés en termes de rendement, à savoir stimuler la recherche et le développement à des fins commerciales, appuyer la création de nouvelles entreprises, favoriser la création d'emplois et la progression de son taux d'autofinancement. Pour l'agence, le CQIB est un organisme prometteur qui a fait ses preuves. Il s'est d'ailleurs créé une relation de confiance mais aussi de partenariat entre Développement économique Canada et le CQIB, puisque les entreprises graduées sont référées à l'agence par la suite. De plus, l'organisme déborde de son mandat d'incubateur en représentant le réseau des incubateurs au Québec. Les nombreux prix reçus, ainsi que les alliances internationales, font en sorte que le CQIB rayonne ici et à l'étranger.

Pour plus de détails sur le CQIB, il est possible de consulter une étude de cas complète traitant de l'organisme sur le site Internet de l'agence à l'adresse : www.dec-ced.gc.ca, à la rubrique « Publications ».

La participation de Développement économique Canada au développement du Centre québécois d'innovation en biotechnologie

Situé dans le Parc scientifique et de haute technologie de Laval, le Centre québécois d'innovation en biotechnologie (CQIB), inauguré en août 1996, est le premier incubateur d'entreprises à se spécialiser dans le secteur de la biotechnologie au Québec. Développement économique Canada a participé à la création du CQIB grâce à une contribution versée dans le cadre du Programme Travaux d'infrastructures Canada (1994).

Ce projet d'incubateur a été initié par les deux partenaires du Parc scientifique et de haute technologie de Laval, LAVAL TECHNOPOLE et l'INRS-Institut Armand-Frappier. Il a été créé afin de répondre à la problématique du manque d'espace d'incubation et aux besoins particuliers des chercheurs-entrepreneurs. Il s'agit d'un organisme à but non lucratif qui offre et des instruments acientifiques à la fine pointe de la technologie, pour faciliter le démarrage d'entreprises innovatrices dans le secteur des biotechnologies. Il met à leur disposition des infrastructures matérielles spécialisées, de même qu'un service et un encadrement d'affaires botentiel technologique prometteur. Ces derniers proviennent principalement des universités du potentiel technologique prometteur. Ces derniers proviennent principalement des universités du Cand Montréal ou occasionnellement d'une entreprise pharmaceutique ou en biotechnologie. Le CQIB offre trois programmes : le programme d'incubation qui a été mis en place dès l'inauguration de l'établissement en 1996, le programme de préincubation qui a été implanté au début de l'année 1998 et le programme de post-incubation qui a été implanté tau début de l'année 1998 et le programme de post-incubation qui a été implanté trois programmes au début de l'année 1998 et le programme de post-incubation qui a été implanté récemment.

En peu de temps, le CQIB a su se bâtir une réputation sur les plans national et international. Le prestigieux Prix d'incubateur de l'année en 2002 (Prix Randall M. Whaley of The Year), décerné par la National Business Incubation Association (NBIA), lui a valu une reconnaissance internationale. C'était la première fois que le jury du NBIA accordait de tels honneurs à un incubateur situé à l'extérieur des États-Unis. Cette même année, le CQIB recevait le Prix de l'innovation remis par la Fondation Armand-Frappier.

La participation de Développement économique Canada au développement du CQIB

Depuis plus de sept ans, Développement économique Canada accorde une aide financière importante à cet incubateur, ce qui en fait l'un des principaux bailleurs de fonds de l'organisme. Pendant toutes les phases de développement de l'organisme, l'agence a appuyé le projet par des aides financières et un accompagnement important. Elle a contribué financièrement à la réalisation d'activités de promotion ainsi qu'à la réalisation de travaux d'aménagement et à l'achat d'équipements apécialisés. Les activités de promotion ont permis de faire valoir les avantages du CQIB auprès de la clientèle cible. Depuis 2000, l'aide substantielle de l'agence permet de défrayer les coûts de fonctionnement de l'organisme.

Le soutien de Développement économique Canada au projet du CQIB ne se limite pas seulement à l'aspect financier. Un représentant de l'agence siège au conseil d'administration du CQIB dépuis ses débuts. La participation de celle-ci au conseil d'administration de l'organisme à titre d'observateur lui permet de suivre son évolution et d'appuyer l'organisme lors de la mise en place des programmes. D'ailleurs, l'agence a tenu à jouer un rôle important dans la phase de préincubation en appuyant la mise sur pied, en 2000, d'un Fonds d'aide au prédématrage pour les entrepreneurs en biotechnologie.

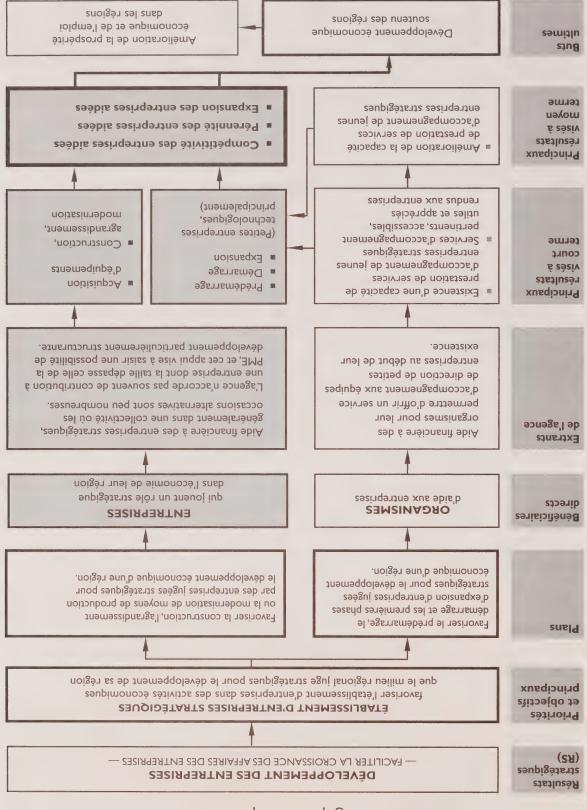
Une autre façon pour l'agence de contribuer au développement des entreprises consiste à appuyer l'établissement d'entreprises dans des activités économiques jugées stratégiques pour le développement de leur région. L'établissement d'entreprises stratégiques vise le développement et la consolidation d'une « masse critique » d'activités économiques dans les créneaux d'excellence propres à chaque région. Le renforcement des créneaux d'excellence régionaux est d'ailleurs l'un des fondements de plusieurs SRI. En cherchant à constituer des régionaux est d'ailleurs l'un des fondements de plusieurs SRI. En cherchant à constituer des créer des effets d'entraînement dans un domaine d'activité économique particulièrement créer des effets d'entraînement dans un domaine d'activité économique particulièrement pour créer des four lequel la région dispose d'avantages compétitifs.

Le schéma présenté à la page précédente montre que l'agence accorde de l'aide financière à des organismes et à des entreprises pour favoriser l'établissement d'entreprises dans des activités économiques que le milieu régional juge stratégiques pour le développement de leur région.

Le plan de l'agence consiste à aider des organismes pour que ceux-ci puissent offrir des services d'accompagnement aux entreprises stratégiques en démarrage (principalement des entreprises technologiques); les services d'accompagnement offerts par ces organismes constituent un appui particulièrement soutenu aux équipes de direction de jeunes entreprises, généralement en phase de prédémarrage ou de démarrage. Concrètement, ces services d'accompagnement sont souvent offerts par des organismes voués à l'incubation d'entreprises. L'étude de cas présentée dans l'encadré de la page suivante illustre ce type d'intervention. Le plan de l'agence consiste dans l'encadré de la page suivante illustre ce type d'intervention. Le plan de l'agence consiste également à aider des entreprises naissantes à amorcer leurs opérations commerciales.

L'agence appuie aussi des entreprises de moyenne envergure jouant un rôle stratégique dans le développement de leur région, afin qu'elles y réalisent des projets de construction, d'agrandissement ou de modernisation de leurs installations : l'agence n'accorde pas souvent de contribution à une entreprise dont la taille dépasse celle de la PME, et cet appui vise à saisir une occasion de développement particulièrement structurante, généralement dans une collectivité où les possibilités sont peu nombreuses.

2.1 èrinoinq al eb eupigol eléboM



Le tableau suivant fait état des réalisations de l'agence quant à la priorité Information et sensibilisation générales au regard de ses engagements.

¥	Les organismes d'aide aux entreprises financés par l'agence ont traité plus de 605 000 demandes d'information au cours de l'exercice financier 2002-2003	Répondre à 800 000 demandes d'information
DEGRÉ	PRINCIPAUX RÉSULTATS	SU05-3002
D'ATTEINTE	OBSERVÉS EN 2002-2003	ENGAGEMENTS

Légende: * Objectif en voie d'être dépassé

Objectif en voie d'être atteint

Progrès à réaliser
 Objectif révisé en début d'exercice

En ce qui concerne la priorité *Information et sensibilisation générales*, les résultats observés permettent de constater que l'agence est en voie de dépasser les objectifs qu'elle s'était fixés.

des projets en cours et engendrer les résultats montrés ci-haut Dépenses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation ■ Participants aux activités de sensibilisation organisées 0749 Activités de sensibilisation organisées1 757 070 509 ■ Demandes d'information générale traitées Indicateurs de services rendus aux entreprises ■ Valeur totale des projets en cours (toutes sources de fonds confondues) \$ snoillim 8,7 Indicateur de capacité de prestation des services aux entreprises PRINCIPAUX RÉSULTATS DE COURT ET MOYEN TERMES LIÉS AUX PROJETS EN COURS Nombre de projets d'organismes d'aide aux entreprises en cours : 51 AU REGARD DES PROJETS D'ORGANISMES D'AIDE AUX ENTREPRISES EN COURS PRINCIPAUX RESULTATS OBSERVES AU 31 MARS 2003 PRIORITÉ I.1 : INFORMATION ET SENSIBILISATION GÉNÉRALES

Socializations

bont jes brojets en conts

■ Dépenses réelles en 2002-2003

■ Dépenses totales encourues (incluant les dépenses des années antérieures)

■ Valeur totale de l'aide financière approuvée à l'égard des projets en cours

En 2002-2003, les CSEC ont reçu plus de 605 020 demandes d'information provenant de l'ensemble du territoire québécois, notamment par le biais de visites de leurs sites Internet. Le nombre de demandes d'information est en hausse de 58 % par rapport aux résultats atteints au cours de l'exercice financier 2001-2002 (343 523 demandes d'information traitées).

L'appui financier de l'agence a permis la tenue de 257 activités de sensibilisation permettant ainsi à plus de 6500 participants à ces activités d'être informés d'enjeux commerciaux ou autres susceptibles de les interpeller.

\$ snoillim 4, E

\$ noillim 2,1

\$ snoillim 8, E

Occasions et moyens offerts par un organisme à but non lucratif aux acteurs du développement (entreprises, etc.) de prendre conscience de l'importance des enjeux qui les interpellent. Cela prend typiquement la forme d'un court événement (environ une demi-journée), ou d'un document (brochure, vidéo, etc.), comportant, entre autres, des exposés et des témoignages.

Une des façons pour l'agence de contribuer au développement des entreprises consiste à améliorer l'accès de leurs dirigeants à des renseignements généraux de nature économique susceptibles d'éclairer leurs décisions d'affaires. Dans ce domaine, le plan de l'agence porte sur : 1) l'accès des entreprises à des informations générales ; 2) la sensibilisation des dirigeants d'entreprise aux principaux enjeux qui conditionnent le développement.

Pour mettre ce plan en application, à partir de son budget de fonctionnement. L'agence contribue à la gestion et à la mise en œuvre, au Québec, de l'initiative nationale Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC). L'agence finance les centres Info entrepreneurs et Ressources Entreprises qui offrent gratuitement aux entrepreneurs de l'information intégrée sur les programmes et les services gouvernementaux. Ces centres dispensent aussi aux gens d'affaires des services de recherche d'informations commerciales⁸.

De plus, l'agence fournit de l'aide financière à des organismes pour qu'ils diffusent des documents de sensibilisation, ou pour qu'ils organisent des conférences, des séminaires ou de courts ateliers portant sur des enjeux généraux, et ce, afin d'éveiller l'intérêt des gens d'affaires sur ces questions et de susciter une réflexion qui les amène à passer à l'action, au besoin.

Principaux extrants de l'agence

Au cours de l'exercice 2002-2003, l'agence a approuvé quatre nouvelles ententes de contribution liées à la priorité *Information et sensibilisation générales*. L'aide financière approuvée par l'agence dans le cadre de ces ententes se chiffre à 154 000 \$.

1'1	■ Valeur totale des projets faisant l'objet d'une nouvelle entente de contribution (en millions de \$)¹
<i>†\$1'0</i>	■ Aide financière approuvée (en millions de \$)
Þ	■ Nombre de nouvelles ententes de contribution
7007-7003	EXTRANTS DE L'AGENCE 1.1 Information et sensibilisation générales

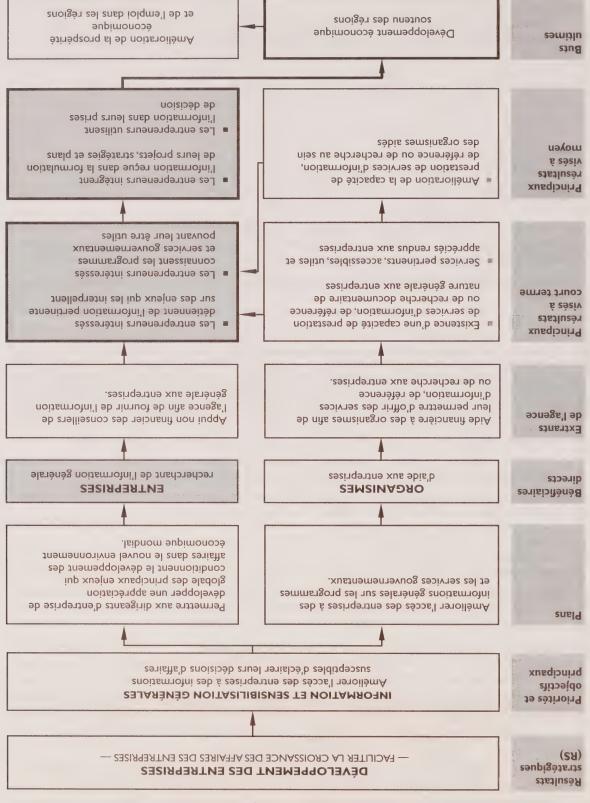
: stoN

Toutes sources de financement confondues.

8

A partir de son budget de fonctionnement, pour financer les CSEC (Info entrepreneurs et Ressources Entreprises), l'agence a investi 1,5 million de dollars en 2002-2003.

I.I ètinoinq al eb eupigol eléboM



B- Principaux résultats observés auprès des entreprises

Les principaux résultats recherchés dans le cadre du premier résultats stratégique concernent le développement des entreprises. Le tableau suivant illustre les résultats quant aux entreprises appuyées dans le cadre de ce résultat stratégique.

\$ snoillim 1,381 \$ 32,4 ← \$ 1 \$ snoillim 1,£3 \$ snoillim 9,49	Dépenses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation des projets en cours et engendrer les résultats montrés ci-haut Waleur totale de l'aide financière approuvée par l'agence Effet de levier auprès des entreprises Dépenses réelles en 2002-2003 à l'égard des projets en cours Dépenses totales encourues (incluant les dépenses des années antérieures) pour les projets en cours
\$ 000 002	par les entreprises répondantes
% 99	■ Proportion des entreprises répondantes ayant déclaré avoir augmenté leur chiffre d'affaires (n = 177) ■ Augmentation moyenne du chiffre d'affaires déclarée
	lndicateurs liés à la compétitivité des entreprises
\$ snoillim 9,589 207 £	■ Valeur totale des projets en cours (coût total, toutes sources de fonds confondues) ■ Emplois créés (1 407); emplois transformés (434) ou maintenus (1 861)
	Indicateurs liés au Développement des entreprises
	PRINCIPAUX RÉSULTATS DE COURT ET MOYEN TERMES LIÉS AUX PROJETS EN COURS
159	Nombre de projets en cours dans les entreprises :
	— емткеркізез —
	PRINCIPAUX RÉSULTATS OBSERVÉS AU 31 MARS 2003 LIÉS À L'ENSEMBLE DES PROJETS EN COURS LORS DE L'EXERCICE FIN
в в в в в в в в в в в в в в в в в в в	RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° I — DÉVELOPPEMENT DES ENT

L'agence a dépensé plus de 63 millions de dollars en 2002-2003 dans le cadre de 651 projets d'entreprises. La valeur totale de ces projets, toutes sources de fonds confondues, s'élève à plus de 983 millions de dollars. Lorsque les projets en cours dans ces entreprises seront terminés au cours des prochaines années, l'ensemble de cette somme aura été investi dans les différentes régions du Québec.

Dans le cadre de l'enquête annuelle de l'agence, les entreprises contactées ont déclaré avoir créé, maintenu ou transformé plus de 3 700 emplois grâce à l'appui financier de l'agence. De plus, 66,4 % des entreprises répondantes ont mentionné avoir accru leur chiffre d'affaires. Les montants d'augmentation des chiffres d'affaires totalisent 123,4 millions de dollars.

L'offre de produits et services des collaborateurs de l'agence aux entreprises se répartit sur l'ensemble du territoire québécois. En finançant des projets d'organismes offrant des services aux entreprises, l'agence s'assure, entre autres, d'étendre sa portée ainsi que son efficacité d'intervention auprès des entreprises sur le territoire québécois, d'être toujours à l'écoute de leurs besoins et de favoriser pleinement leur développement. Les sous-sections qui suivent sur chacune des priorités du premier résultat stratégique présentent les principaux résultats observés auprès des organismes d'aide aux entreprises et à leur clientèle.

De façon continue, l'agence porte une attention particulière à la pertinence, à l'accessibilité et à l'utilité des services rendus aux entreprises par son réseau de collaborateurs.

	■ Entreprises en prédémarrage (870) ; entreprises démarrées (1 070)			
	Indicateurs de l'effet de l'aide des organismes appuyés par l'agence sur les entreprises desservies			
snoillim 7,22E	■ Valeur des services offerts grâce à l'appui financier de l'agence (valeur estimée du coût total des projets en cours, toutes sources de fonds confondues)			
	Indicateur de capacité de prestation de services aux entreprises			
24+ 68 275 8 200 209	■ Demandes d'information traitées ■ Nombre d'activités réalisées (sensibilisation, développement des capacités, accompagnement, etc.) ■ Mombre de participants aux activités			
	Indicateurs de services rendus aux entreprises			
	PRINCIPAUX RÉSULTATS DE COURT ET MOYEN TERMES LIÉS AUX PROJETS EN COURS			
864	Nombre de projets en cours au sein des organismes d'aide aux entreprises :			
	— ORGANISMES D'AIDE AUX ENTREPRISES —			
	PRINCIPAUX RÉSULTATS OBSERVÉS DU 31 MARS 2003 LIÉS AUX PROJETS EN COURS LORS DE L'EXERCICE FINANCIER			
RISES	RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° I — DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES			

\$ snoillim 0,211

\$ snoillim 2,03

\$ snoillim 2, EOS

867 ₺

2 485

7/

pour les projets en cours

ou en expansion (545)

■ Dépenses totales encourues (incluant les dépenses des années antérrieures)

Dépenses réelles en 2002-2003 à l'égard des projets en cours

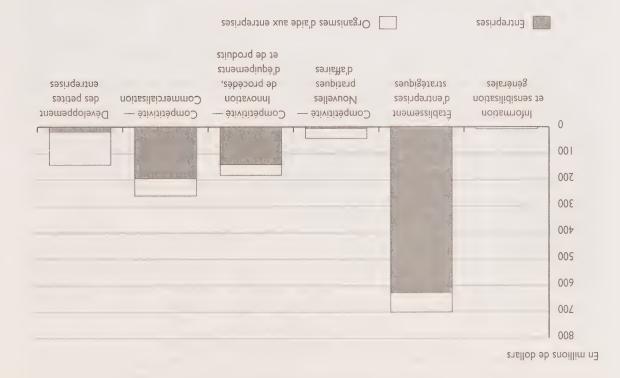
Dépenses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation des projets en cours et engendrer les résultats montrés ci-haut

Valeur totale de l'aide financière approuvée par l'agence

■ Emplois créés (2 925); emplois maintenus (1 373)

Principal résultat de court terme l'adicateur global de développement des entreprises

Valeur totale des projets en cours — selon les six priorités —



Le graphique précédent montre que le principal résultat de court terme de l'agence concernant le Développement des entreprises proviendra de la priorité Établissement d'entreprises stratégiques. Par la suite, les résultats s'observeront principalement auprès des entreprises, dout d'abord dans le cadre de la priorité Compétitivité — Commercialisation, puis aux termes de la priorité Compétitivité — Innovation de procédés, d'équipements et de produits. Du côté des organismes d'aide aux entreprises, le principal résultat de court terme s'observe surtout sous les priorités Développement des petites entreprises et Établissement d'entreprises stratégiques.

A- Principaux résultats observés auprès des organismes d'aide aux entreprises

L'agence appuie plusieurs projets dont les bénéficiaires sont des organismes à but non lucratif. Ces collaborateurs de l'agence offrent plusieurs services de nature générale ou spécialisée aux entreprises dans les régions du Québec. Le tableau de la page suivante montre les principaux résultats de court et moyen termes de l'action de l'agence auprès des organismes d'aide aux entreprises.

Comme identifié dans le modèle logique ci-haut, un des premiers résultats de l'intervention de l'agence auprès des organismes de services aux entreprises est de leur permettre, au moyen de contributions et d'appuis non financiers, d'offrir une vaste gamme de produits et services de nature générale ou spécialisée aux entreprises dans des domaines d'expertise tels que les pratiques d'affaires avancées, l'innovation, l'exportation et la commercialisation.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° I — DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES PRINCIPAL EXTRANT DE L'AGENCE AU CHAPITRE DE L'APPUI FINANCIER NOUVELLES ENTENTES DE CONTRIBUTION APPROUVÉES EN 2002-2003

— COMPAREES AUX DEUX EXERCICES FINANCIERS PRÉCÉDENTS —

Entreprises Organismes d'aide aux entreprises	137'2	₹£ 99	240°2	9E +9	88	01 06
Valeur totale des projets faisant l'objet d'une l' l'objet d'une l' l' (\$ ab snoillim na) noitudirthe de contente l'action (en millions de \$)!	785		9,275		776	
Organismes d'aide aux entreprises	7,78	59	1'84	85	9'77	97
Entreprises	€'9₺	35	<i>\$</i> 5°4	74	124,8	₽ ∠
Aide financière approuvée (en millions de \$)	134		172,5		t'691	
Organismes d'aide aux entreprises	213	04	526	∠Þ	961	98
Entreprises		09	967	23	346	
 Mouvelles ententes de contribution (nombre) 		259		555		Þ
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
eavoriser le développement des entreprises	7000-2001		7001-7007		2002-2003	
			<u>səsisnəx</u> <u></u>	financiers		

: stoN

L'aide financière approuvée en 2002-2003 inclut les 80 millions de dollars approuvés pour le projet de la compagnie Papiers Gaspésia inc. Un projet de cette ampleur est tout à fait exceptionnel pour l'agence.

Principaux résultats observés pour le Développement des entreprises

Les résultats liés au premier résultat stratégique visent les entreprises, soit directement, soit par l'entremise d'organismes de services aux entreprises. Comme illustré dans le modèle logique du résultat stratégique, les organismes offrant des services aux entreprises jouent un rôle de premier plan en vue de l'atteinte de résultats auprès des entreprises sur le territoire québécois.

Dans le cadre des 1 148 projets en cours en 2002-2003 en matière de Développement des entreprises, la valeur totale des projets en cours se chiffre à plus de 1,3 milliard de dollars, incluant les investissements des autres bailleurs de fonds. Les dépenses réelles de l'agence pendant cet exercice financier se sont élevées à 123,1 millions de dollars. Quant aux dépenses totales encourues au 31 mars 2003 pour atteindre les résultats présentés dans ce rapport liés aux projets en cours en 2002-2003, l'agence a dépensé plus de 206 millions de dollars.

Toutes sources de fonds confondues.

Développement des entreprises Principaux extrants de l'agence pour le

d'aide financière approuvée au cours de l'exercice financier 2002-2003. de contribution avec des acteurs du développement, ce qui représente 169,4 millions de dollars En vue de favoriser le Développement des entreprises, l'agence a conclu 544 nouvelles ententes

troisième priorité en importance relative quant au nombre d'ententes. et Compétitivité — Commercialisation. L'Etablissement d'entreprises stratégiques est la sous les priorités : Compétitivité — Innovation de procédés, d'équipements et de produits, contribution contractées par l'agence dans le cadre de ce résultat stratégique se retrouvent entreprises. On remarque que près des deux tiers du nombre des nouvelles ententes de six priorités de l'agence sous le premier résultat stratégique, soit le Développement des Le tableau suivant montre la répartition des nouvelles ententes de contribution selon les

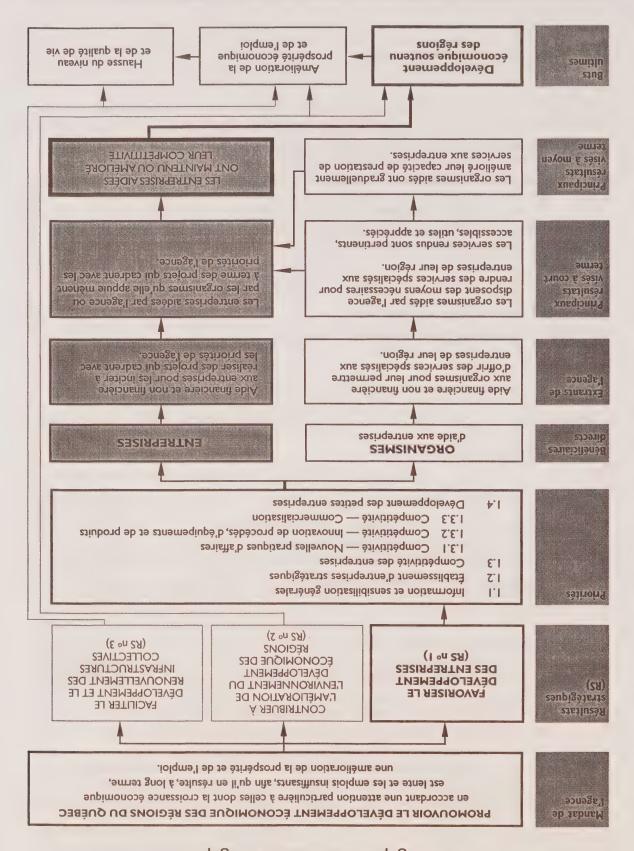
PPPROUVEES EN 2002-2003 NOUVELLES ENTENTES DE CONTRIBUTION PRINCIPAL EXTRANT DE L'AGENCE AU CHAPITRE DE L'APPUI FINANCIER RÉSULTAT STRATÉGIQUE Nº I — DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

-- PAR PRIORITE ---

TOTAL (RS n° 1 — Développement des entreprises)	++ S	≠ '691
Développement des petites entreprises	86	12,4
Compétitivité — Commercialisation	651	1'91
Compétitivité — Innovation de procédés, d'équipements et de produits	981	0,25,0
Compétitivité — Nouvelles pratiques d'affaires	37	7'9
Etablissement d'entreprises stratégiques	70	9'601
Information et sensibilisation générales l	*	1'0
Vouvelles ententes de contribution par priorité :	Mombre de nouvelles ententes	Aide financière sèvronqqs (\$ ab snoillim na)

Note:

à hauteur de 1,7 million de dollars. Cette priorité inclut en outre deux autres ententes défrayées à même le budget de fonctionnement de l'agence,



Résultat stratégique n° l : Favoriser le développement des entreprises

Les entreprises sont au cœur du développement économique des régions du Québec. En effet, c'est par le biais des entreprises que se concrétise le développement économique d'une région. Pour Développement économique Canada, favoriser le développement des entreprises devrait se traduire par des entreprises plus dynamiques, plus concurrentielles, capables de créer davantage de richesse et d'emplois dans les régions. En 2002, une très forte proportion des nouveaux emplois créés au Québec sont apparus dans des entreprises de 100 employés et moins.

Pour maintenir leur compétitivité et prospérer dans le contexte de la mondialisation de l'économie et de l'accélération du progrès technologique, les entreprises ont intérêt à repérer efficacement des informations stratégiques et à les intégrer dans leur prise de décision. Elles doivent se montrer capables d'une grande flexibilité, d'innover rapidement et constamment selon des cycles toujours plus courts de développement et de commercialisation de production novateurs, également avantage à adopter des technologies de pointe, des processus de production novateurs, de nouveaux modes d'organisation et de nouveaux processus de gestion des affaires, tels que les alliances stratégiques, la sous-traitance, les affaires électroniques, etc.

Ce ne sont pas toutes les entreprises qui évoluent dès leur démarrage sur les marchés internationaux. Pour la plupart, les petites entreprises commencent par desservir les marchés de leur région ; certaines d'entre elles arriveront ensuite à se démarquer sur les scènes économiques nationale et internationale. Nonobstant leur évolution future, les petites entreprises sont un élément essentiel au maintien de la vitalité économique des collectivités rurales et des régions éloignées des grands centres urbains.

Le modèle logique de la page suivante explique la logique d'intervention de l'agence afin de favoriser le développement des entreprises dans l'ensemble des régions du Québec. Pour en arriver à rehausser la compétitivité des entreprises, l'agence mise d'une part sur des appuis financiers et non financiers aux entreprises afin que celles-ci réalisent leurs projets. D'autre part, l'agence finance et offre des appuis non financiers à des organismes à but non lucratif pour l'agence finance et offre des appuis non financiers à des organismes à but non lucratif pour qu'ils offrent des services spécialisés aux entreprises sur le territoire québécois, facilitant ainsi leur expansion et la croissance de leur chiffre d'affaires.

Ces deux moyens privilégiés par l'agence contribuent à court et à moyen termes à favoriser le développement des entreprises et, de façon ultime, le développement économique soutenu des régions du Québec ainsi que l'accroissement de leur prospérité économique et de l'emploi.

Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003

des infrastructures collectives	£.£	Projets à incidences économiques, urbaines ou régionales	*
et le renouvellement	3.2	Infrastructures locales de transport	*
-aciliter le développement	1.5	Infrastructures pour l'eau potable et les eaux usées	¥
51101 ⁹ 0 1 501	5.2	Développement et renforcement des avantages compétitifs fondés sur le savoir	^
du développement économique des régions	2.2	Mise en valeur économique des atouts régionaux de développement	*
Contribuer I Pamélioration de l'environnement	1.2	Capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie	*
	⊅. I	Développement des petites entreprises	¥
		1.3.3 Compétitivité — Commercialisation	¥
		1.3.2 Compétitivité — Innovation de procédés, d'équipements et de produits	^
		1.3.1 Compétitivité — Nouvelles pratiques d'affaires	¥
	E.I	Compétitivité des entreprises	
des entreprises	2.1	Établissement d'entreprises stratégiques	¥
avoriser le développement	1.1	Information et sensibilisation générales	¥
SESULTATS STRATÉGIQUES		гэ́тіяОіяч	DEGRÉ D'ATTEINTE

Légende : A Objectif en voie d'être dépassé

✓ Objectif en voie d'être atteint

Progrès à réaliser
 Objectif révisé en dé

Objectif révisé en début d'exercice

Pour plus de détails sur les réalisations de l'agence à l'égard de chacun des engagements énoncés dans le RPP 2002-2003, il est possible de consulter les sous-sections traitant de chacune des priorités d'intervention dans les pages suivantes.

Directement et indirectement, ces projets avaient déjà contribué, au 31 mars 2003, à la création. à la transformation et au maintien de plus de 14 026 emplois? dans les différentes régions du Québec. Bien qu'il ne s'agisse pas de résultats visés à court et à moyen termes, l'accroissement de la prospérité et la création d'emplois comptent parmi les buts ultimes de l'agence; ceux-ci ne peuvent s'accomplir pleinement qu'à long terme, au bout d'une longue chaîne d'effets d'entraînement qui dépassent l'horizon de ce rapport de suivi annuel du rendement. La stratégie de l'agence escompte que les emplois créés et maintenus à court terme deviendront de plus en plus nombreux à moyen et à long termes, au fur et à mesure que les effets des projets qui étaient en cours en 2002-2003 prendront de l'ampleur et tendront vers leur maturité.

Au fil des ans, l'agence affiche des taux élevés de satisfaction de sa clientèle à l'égard de ses services. L'exercice financier 2002-2003 ne fait pas exception puisque 93,0 % de la clientèle jointe dans le cadre de l'enquête annuelle est satisfaite de la qualité des services de l'agence en général.

SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE 2002-2003		
% 0'86	des services en général	Qualité
% 6'06	Accessibilité des services	
% £,28	Capacité de répondre aux besoins des clients	
% + 16	Équité et impartialité des services	
% S'SL	Délai de réponse aux demandes d'aide financière	
% 0'18	Délai de réponse aux réclamations	
% Z'S8	Clarté des documents administratifs reçus	
% 9'26	Courtoisie du personnel	-
% 0'86	Compétence du personnel	
% 6'68	Accompagnement lors de la démarche	

Réalisations au regard des engagements

Le tableau à la page suivante rend compte du degré d'atteinte, au 31 mars 2003, des principaux engagements pris dans le Rupport sur les plans et les priorités. La réalisation des engagements énoncés trois résultats stratégiques et chacune de leurs priorités. La réalisation des engagements énoncés dans le RPP 2002-2003 s'échelonnent du début de l'exercice financier 2002-2003 jusqu'à la fin de l'exercice 2004-2005, soit deux années complètes après la période visée par ce rapport.

35

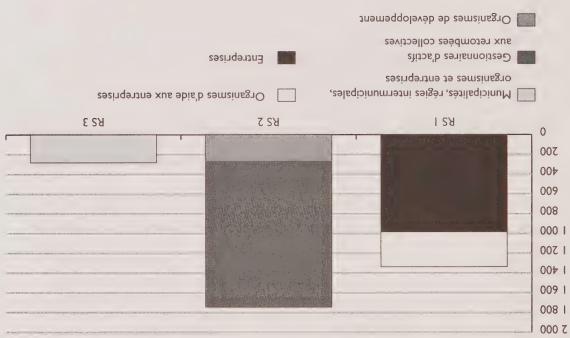
Cet indicateur est une estimation des emplois créés, maintenus et transformés, au 31 mars 2003, tel que déclaré par les responsables des projets qui étaient en cours lors de l'exercice financier 2002-2003, dans le cadre des programmes IDÉE-PME, IRS, FSQC et PCAEGÎM. L'annexe III donne plus de détails à ce sujet.

mener à bien leur projet avec la même ampleur. mêmes délais sans l'appui de l'agence, et 71,3 % jugent qu'il leur aurait été impossible de même réalisé leur projet, 61,3 % déclarent qu'ils n'auraient pu réaliser leur projet dans les sans l'aide de l'agence. Parmi les quelque 27 % de clients qui ont affirmé qu'ils auraient tout de économique. En effet, 73 % des clients joints indiquent qu'ils n'auraient pu réaliser leur projet l'agence a un caractère incitatif pour la réalisation des projets des acteurs du développement Les résultats de l'enquête annuelle auprès de la clientèle démontrent que l'aide financière de

question de l'enquête. de dollars, pour une moyenne de 718 000 \$ par entreprise ayant accepté de répondre à cette d'augmentation du chiffre d'affaires des entreprises répondantes s'élèvent à plus de 129 millions au financement de l'agence leur avait permis d'augmenter leur chiffre d'affaires. Les montants aux questions concernant leur chiffre d'affaires, 65,4 % ont indiqué que le projet réalisé grâce Parmi les entreprises jointes dans le cadre de l'enquête annuelle qui ont accepté de répondre

Valeur totale des projets en cours Indicateur de promotion du développement économique Principal résultat de court terme

— par résultat stratégique et type de bénéficiaire —



En millions de dollars

- La valeur totale des projets en cources de l'indicateur de l'effort financier consenti par l'ensemble des acteurs du développement économique, toutes sources de financement confondues, pour réaliser les projets auxquels
- l'agence était associée au cours de l'exercice financier 2002-2003.

 Entreprises jointes dans le cadre de l'enquête annuelle de l'agence dont le projet est complété ayant déclaré avoir augmenté leur chiffre d'affaires. Les questions posées à ce sujet, dans le cadre de l'enquête annuelle, étaient les suivantes : a) Le projet financé par Développement économique Canada a-t-il permis à votre entreprise d'accroître son chiffre d'affaires ? (197 répondants sur un total de 301 ; 65,4 %) b) Approximativement, quel est d'accroître son chiffre d'affaires (\$ CAN) découlant de ce projet ? (181 répondants sur un le montant d'augmentation de votre chiffre d'affaires (\$ CAN) découlant de ce projet ? (181 répondants sur un le montant d'augmentation de votre chiffre d'affaires (\$ CAN) découlant de ce projet ? (181 répondants sur un le montant d'augmentation de votre chiffre d'affaires (\$ CAN) découlant de ce projet ? (181 répondants sur un le montant d'augmentation de votre chiffre d'affaires (\$ CAN) découlant de ce projet ? (181 répondants sur un le montant d'augmentation de votre chiffre d'affaires (\$ CAN) découlant de ce projet ? (181 répondants sur un total de sour de projet ? (181 répondants sur un projet sur un total de sour de controlle sur un total de sour de controlle sur un projet ? (181 répondants sur un projet ? (181 réponda

total de 197; montant total des augmentations = 129 967 000 \$).

- Cet indicateur mesure les dépenses totales auxquelles l'agence s'est engagée dans le cadre des programmes IDÉE-PME, IRS, PDC, FSQC, PCAEGÎM et Infrastructure Canada pour les projets dont les résultats sont présentés dans ce rapport, soit les projets en cours en 2002-2003. Considérant que plusieurs de ces projets étaient actifs avant l'exercice 2002-2003 ou le demeureront au cours des exercices financiers suivants, les dépenses actifs avant l'exercice s'est engagée pour les projets qui font l'objet d'une reddition de comptes excèdent les totales auxquelles l'agence s'est engagée pour les projets qui font l'objet d'une reddition de comptes excèdent les
- actifs avant l'exercice 2002-2003 ou le demeureront au cours des exercices financiers suivants, les dépenses totales auxquelles l'agence s'est engagée pour les projets qui font l'objet d'une reddition de comptes excèdent les dépenses réelles pour ces mêmes projets en 2002-2003. De façon générale, plus de 40 % des projets sont complétés à l'intérieur d'une période de douze mois. 35 % des projets s'échelonnent sur une période de 12 à 24 mois.
- Cet indicateur concerne exclusivement les contributions accordées par l'agence aux PME dans le cadre de certaines priorités (voir plus loin la description des priorités : Établissement d'entreprises stratégiques ;

 Compétitivité Innovation de procédés, d'équipements et de produits ; Compétitivité Commercialisation) dans ces cas, l'agence recherche un « effet de levier » de ses contributions, c'est-à-dire faire en sorte que chaque dollar investi par l'agence génère l'investissement direct aussi élevé que possible de la part des PME.

 Cet indicateur est calculé en divisant a) la valeur totale des projets d'entreprises en cours pendant l'exercice 2002-2003, par b) le montant total des contributions approuvées par l'agence pour ces mêmes projets,
- en excluant la part relative de l'agence (1 \$). La proportion des bénéficiaires ayant terminé leur projet et déclaré qu'ils n'auraient pu réaliser leur projet sans l'aide de l'agence est de 72,7 % (soit 213 répondants sur un total de 293), 71,3 % (n = 57) ont déclaré qu'ils n'auraient pu réaliser leur projet sans l'appui financier de l'agence (27,3 %; soit 80 répondants sur un total de 293), 71,3 % (n = 57) ont déclaré qu'ils n'auraient pu mener à bien leur projet avec la même ampleur et 61,3 % (n = 49) ont répondu qu'ils n'auraient pu terminer leur projet dans les mêmes délais sans l'aide financière de l'agence.
- L'agence s'est engagée à appuyer à hauteur de 831,1 millions de dollars la réalisation des l'all projets qui étaient en cours en 2002-2003. En ajoutant les investissements des autres bailleurs de fonds à ceux de l'agence dans ses projets, la valeur totale des 1 911 projets en cours s'élève à plus de trois milliards de dollars, ce qui représente des investissements importants dans le développement économique des régions du Québec. Le graphique de la page suivante montre la répartition, selon les trois résultats stratégiques de l'agence, de l'un de ses principaux résultats de court et moyen termes, soit la valeur totale des projets en cours en 2002-2003 dont la réalisation a été incitée et appuyée par Développement économique Canada. Cet indicateur donne une idée de l'impact de l'agence sur la promotion du développement économique des régions du Québec.
- Pour certaines priorités visant le Développement des entreprises, l'agence recherche un « effet de levier » de ses contributions. Par rapport à son intervention auprès des entreprises dans le cadre des priorités : Établissement d'entreprises stratégiques, Compétitivité Innovation de procédés, d'équipements et de produits, et Compétitivité Commercialisation, chaque dollar investi par l'agence est associé à un investissement direct de 4,26 dollars de la part des autres acteurs du développement économique.

Principaux résultats observés au 31 mars 2003

Le tableau suivant donne un aperçu global des principaux résultats de court et moyen termes qui ont pu être documentés par rapport aux projets en cours en 2002-2003, c'est-à-dire ceux qui ont fait l'objet d'une dépense de l'agence au cours de cet exercice financier.

PRINCIPALX RÉSULTATS OBSERVÉS AU 31 MARS 2003 LIÉS À L'ENSEMBLE DES PROJETS EN COURS LORS DE L'EXERCICE FINANCIER 2002-2003 Mombre de projets en cours pour l'ensemble des trois résultats stratégiques : PRINCIPALX RÉSULTATS DE COURT ET MOYEN TERMES LIÉS AUX PROJETS EN COURS		
PRINCIPAUX RÉSULTATS OBSERVÉS AU 31 MARS 2003 LIÉS À L'ENSEMBLE DES PROJETS EN COURS LORS DE L'EXERCICE FINANCIER 2002-2003 Nombre de projets en cours pour l'ensemble des trois résultats stratégiques : 1911	% 14	réalisé leur projet avec la même ampleur sans l'aide de l'agence
PRINCIPAUX RÉSULTATS OBSERVÉS AU 31 MARS 2003 Nombre de projets en cours pour l'ensemble des trois résultats stratégiques: Indicateur de promotion du développement économique Walteur totale des projets en cours (coût total, toutes sources de fonds confondues) Walteur totale des projets en cours (coût total, toutes sources de fonds confondues) Walteur totale des projets en cours (coût total, toutes sources de fonds confondues) Walteur de la satisfaction de la chiffre d'affaires déclarée par les entreprises répondantes Chiffre d'affaires Augmentation moyenne du chiffre d'affaires déclarée par les entreprises répondantes Indicateur de la satisfaction de la clientèle (qualité des services en général) Dépenses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation Dépenses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation Proportion des des entreprises déclarée par l'agence ⁴ S31 millionts \$ Walteur totale de l'aide financière approuvée par l'agence ⁴ Effet incitatif de l'aide financière approuvée par l'agence ⁴ Proportion des bénéficiaires qui ont déclaré qu'ils n'auraient pas réalisé leur projet sans l'aide de l'agence (effet de réalisation) Proportion des bénéficiaires qui ont déclaré qu'ils n'auraient pas réalisé leur projet sans l'aide de l'agence (effet de réalisation)	% 19	
PRINCIPAUX RÉSULTATS OBSERVÉS AU 31 MARS 2003 LIÉS À L'ENSEMBLE DES PROJETS EN COURS LORS DE L'EXERCICE FINANCIER 2002-2003 Nombre de projets en cours pour l'ensemble des trois résultats stratégiques : 1911		Parmi les bénéficiaires qui ont déclaré qu'ils auraient réalisé leur projet :
PRINCIPAUX RÉSULTATS OBSERVÉS AU 31 MARS 2003 LIÉS À L'ENSEMBLE DES PROJETS EN COURS LORS DE L'EXERCICE FINANCIER 2002-2003 Mombre de projets en cours pour l'ensemble des trois résultats stratégiques: Indicateur de promotion du développement économique Valeur totale des projets en cours (coût total, toutes sources de fonds confondues)² Principaux Résultats des projets en cours (coût total, toutes sources de fonds confondues)² Indicateur de promotion du développement économique Agient totale des antieprises répondantes ayant déclaré avoir augmenté leur Chiffre d'affaires³ Augmentation moyenne du chiffre d'affaires déclarée par les entreprises répondantes La Valeur totale de l'agée financière approuvée par l'agence services en général) Dépenses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation Agient totale de l'aide financière approuvée par l'agence ci-haut Bâl millions \$ 1,5 → 4,26 \$ 1,5 → 4,26 \$	% ٤૮	
PRINCIPAUX RÉSULTATS OBSERVÉS AU 31 MARS 2003 LIÉS À L'ENSEMBLE DES PROJETS EN COURS LORS DE L'EXERCICE FINANCIER 2002-2003 Nombre de projets en cours pour l'ensemble des trois résultats stratégiques: Indicateur de promotion du développement économique Aleur totale des projets en cours (coût total, toutes sources de fonds confondues) Indicateurs de compétitivité des entreprises Chiffre d'affaires Augmentation moyenne du chiffre d'affaires déclaré avoir augmenté leur Chiffre d'affaires Augmentation moyenne du chiffre d'affaires déclaré par les entreprises répondantes Lidépenses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation Dépenses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation Dépenses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation Aleur totale de l'aide financière approuvée par l'agence ⁴ Aleur totale de l'aide financière approuvée par l'agence ⁴ Aleur totale de l'aide financière approuvée par l'agence ⁴ Aleur totale de l'aide financière approuvée par l'agence ⁴ Aleur totale de l'aide financière approuvée par l'agence ⁴ B31 millions \$ Aleur totale de l'aide financière approuvée par l'agence ⁴ Aleur totale de l'aide financière approuvée par l'agence ⁴		Effet incitatif de l'aide financière approuvée
PRINCIPAUX RÉSULTATS OBSERVÉS AU 31 MARS 2003 LIÉS À L'ENSEMBLE DES PROJETS EN COURS LORS DE L'EXERCICE FINANCIER 2002-2003 Nombre de projets en cours pour l'ensemble des trois résultats stratégiques : 1911 Indicateur de promotion du développement économique Valeur totale des projets en cours (coût total, toutes sources de fonds confondues)² Proportion des entreprises répondantes ayant déclaré avoir augmenté leur chiffre d'affaires³ Proportion des entreprises répondantes ayant déclaré avoir augmenté leur chiffre d'affaires³ Augmentation moyenne du chiffre d'affaires déclarée par les entreprises répondantes Dépenses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation Dépenses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation Dépenses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation Dépenses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation Dépenses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation Dépenses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation Dépenses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation Dépenses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation Dépenses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation Dépenses auxquelles l'agence s'est engagée pour inciter la réalisation	\$ 97't - \$1	■ Effet de levier auprès des entreprises ⁵
PRINCIPAUX RÉSULTATS OBSERVÉS AU 31 MARS 2003 LIÉS À L'ENSEMBLE DES PROJETS EN COURS LORS DE L'EXERCICE FINANCIER 2002-2003 Nombre de projets en cours pour l'ensemble des trois résultats stratégiques: Indicateur de promotion du développement économique Aleur totale des projets en cours (coût total, toutes sources de fonds confondues)? Indicateurs de compétitivité des entreprises chiques sources de fonds confondues)? Indicateurs de compétitivité des entreprises népondantes 3,4 milliords \$ Chiffre d'affaires 3 A milliords \$ LES MODORION MOYENNE EN COURT ET MOYEN DE CONFONDAMES \$ A milliords \$ Chiffre d'affaires 3 A milliords \$ A milliords \$ Chiffre d'affaires 3 A milliords \$ Chiffre d'affaires 4 Chiffre d'affaires 3 A milliords \$ Chiffre d'affaires 3 A milliords \$ Chiffre d'affaires 3 A milliords \$ Chiffre d'affaires 4 Chiffre d'affaires 4 Chiffre d'affaires 4 Chiffre d'affaires 4 A milliords \$ Chiffre d'affaires 5 A milliords \$ Ch	\$ snoillim 1 £8	■ Valeur totale de l'aide financière approuvée par l'agence*
LIÉS À L'ENSEMBLE DES PROJETS EN COURS LORS DE L'EXERCICE FINANCIER 2002-2003 Nombre de projets en cours pour l'ensemble des trois résultats stratégiques: Indicateur de promotion du développement économique Indicateurs de compétitivité des entreprises Indicateurs de compétitivité des entreprises Indicateurs de compétitivité des entreprises Alementation moyenne du chiffre d'affaires déclaré par les entreprises répondantes Alementation moyenne du chiffre d'affaires déclarée par les entreprises répondantes Alementation moyenne du chiffre d'affaires déclarée par les entreprises répondantes Alementation moyenne du chiffre d'affaires déclarée par les entreprises répondantes Alementation moyenne du chiffre d'affaires déclarée par les entreprises répondantes		
PRINCIPAUX RÉSULTATS OBSERVÉS AU 31 MARS 2003 LIÉS À L'ENSEMBLE DES PROJETS EN COURS LORS DE L'EXERCICE FINANCIER 2002-2003 Nombre de projets en cours pour l'ensemble des trois résultats stratégiques: Indicateur de promotion du développement économique Indicateur de promotion du développement économique Indicateur de promotion du développement économique Indicateur de promotion des entreprises sources de fonds confondues) Indicateur de compétitivité des entreprises Indicateurs de compétitivité des entreprises sources de fonds confondues) Indicateur de promotion des entreprises répondantes ayant déclaré avoir augmenté leur chiffre d'affaires d'affaires d'affaires d'affaires d'affaires de compétitive d'affaires ayant déclaré avoir augmenté leur chiffre d'affaires d'affaires de compétitive d'affaires d'affaires de compétitive d'affaires ayant déclaré avoir augmenté leur chiffre d'affaires de compétitives de compétitives de compétitives des entreprises répondantes ayant déclaré avoir augmenté leur chiffre d'affaires de compétitivité des projets en cours (coût total, toutes sources de fonds confondues) Indicateur de proportion des entreprises répondantes ayant déclaré avait augmenté leur des des projets en cours (coût total, toutes sources de fonds confondues) Indicateur de projets en cours (coût total, total, toutes sources de fonds confondues) Indicateur de projets en cours (coût total, tota	% 86	Indicateur de la satisfaction de la clientèle (qualité des services en général)
PRINCIPAUX RÉSULTATS OBSERVÉS AU 31 MARS 2003 LIÉS À L'ENSEMBLE DES PROJETS EN COURS LORS DE L'EXERCICE FINANCIER 2002-2003 Nombre de projets en cours pour l'ensemble des trois résultats stratégiques: PRINCIPAUX RÉSULTATS DE COURT ET MOYEN TERMES LIÈS AUX PROJETS EN COURS! Indicateur de promotion du développement économique L'Asleur totale des projets en cours (coût total, toutes sources de fonds confondues) 3,4 milliards \$		■ Proportion des entreprises répondantes ayant déclaré avoir augmenté leur chiffre d'affaires³
PRINCIPAUX RÉSULTATS OBSERVÉS AU 31 MARS 2003 LIÉS À L'ENSEMBLE DES PROJETS EN COURS LORS DE L'EXERCICE FINANCIER 2002-2003 Nombre de projets en cours pour l'ensemble des trois résultats stratégiques: PRINCIPAUX RÉSULTATS DE COURT ET MOYEN TERMES LIÈS AUX PROJETS EN COURS! Indicateur de promotion du développement économique	¢ ארוטוווווון דינר	
PRINCIPAUX RÉSULTATS OBSERVÉS AU 31 MARS 2003 LIÉS À L'ENSEMBLE DES PROJETS EN COURS LORS DE L'EXERCICE FINANCIER 2002-2003 Nombre de projets en cours pour l'ensemble des trois résultats stratégiques: 1911	2 absoillion 1 6	
PRINCIPAUX RÉSULTATS OBSERVÉS AU 31 MARS 2003 LIÉS À L'ENSEMBLE DES PROJETS EN COURS LORS DE L'EXERCICE FINANCIER 2002-2003		PRINCIPAUX RÉSULTATS DE COURT ET MOYEN TERMES LIÉS AUX PROJETS EN COURS
PRINCIPAUX RÉSULTATS OBSERVÉS AU 31 MARS 2003	1161	Nombre de projets en cours pour l'ensemble des trois résultats stratégiques :
RENDEMENT GLOBAL	CIEK 5005-5003	
		RENDEMENT GLOBAL

: sətoN

Une partie des résultats de moyen terme et la plupart des résultats que l'intervention de l'agence engendre à long terme ne sont pas montrés dans ce rapport, qui de ce fait sous-évalue l'ampleur des résultats des projets dont l'aide de l'agence a rendu la réalisation possible. Comme le rapport ministériel sur le rendement est un document de suivi annuel, celui-ci et la méthodologie qui le sous-tend ne prennent pas le recul temporel qui serait requis pour documenter les effets d'entraînement qui se déploient et prennent de l'ampleur avec les années. Or, les effets d'entraînement sont les principaux résultats visés par l'action de l'agence. Il faut se reporter aux rapporta d'évaluation des interventions de l'agence pour obtenir un tableau plus complet de l'ampleur des résultats de développement économique obtenus.

Rendement global

Principaux extrants produits au cours de l'exercice 2002-2003

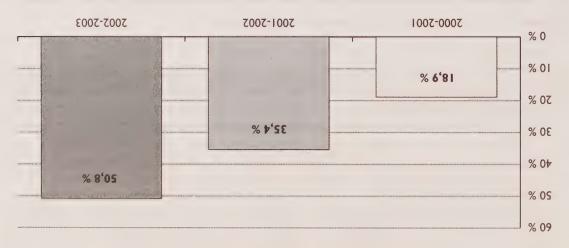
Au cours de l'exercice financier 2002-2003, l'agence a approuvé I 075 nouvelles ententes de contribution. En outre, son personnel a assumé le suivi de I 911 ententes liées aux projets en cours. Par sa prestation d'appuis non financiers, l'agence a de plus accompagné un grand nombre d'acteurs du développement économique dans la conception et la réalisation de leurs projets. L'agence a aussi aidé le milieu à dynamiser le développement économique de leurs régions. La prestation d'appuis non financiers par l'agence représente un grand nombre d'extrants (l'annexe I présente la gamme des appuis non financiers de l'agence); le tableau ci-bas ne présente cependant que l'un des principaux extrants de l'agence dans le domaine de l'appui financier considérant le peu d'information disponible à ce sujet.

RENDEMENT GLOBAL

PRINCIPAL EXTRANT DE L'AGENCE AU CHAPITRE DE L'APPUI FINANCIER NOUVELLES ENTENTES DE CONTRIBUTION APPROUVÉES EN 2002-2003

60 <i>†</i>		Budget de fonctionnement (en millions de \$) Équivalent temps plein (ÉTP) du nombre d'employés	
6'917	1 075	TOTAL (ensemble des trois résultats stratégiques)	
p'011	667	(mandat spécial)	
		des infrastructures collectives	
		RS n°3 - Développement et renouvellement	
\$46,5	944	Total partiel (mandat de base de l'agence)	
9'+5	Z 6	- Gestionnaires d'actifs aux retombées collectives	
22,5	132	- Organismes de développement	
1'11	737	du développement économique des régions	
		RS n°2 - Amélioration de l'environnement	
8,421	346	- Entreprises	
9'++	961	- Organismes d'aide aux entreprises	
p'691	775	RS nº I - Développement des entreprises	
(eu millions de \$	ententes	d'acteurs du développement bénéficiaires	
approuvée	səlləvnon əb	par résultat stratégique et catégorie	
Aide financière	Nombre	Nouvelles ententes de contribution	

Aide financière approuvée dans les régions périphériques au cours des trois derniers exercices financiers

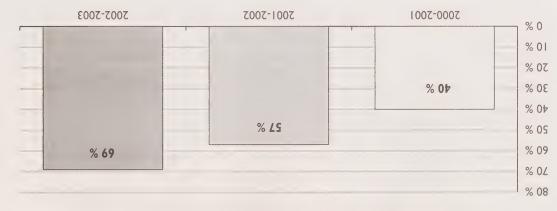


En portant une attention particulière à l'une des régions éprouvant des difficultés d'adaptation au nouveau contexte économique, la région de la Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine, le tableau suivant montre que l'effort financier de l'agence s'est accru de manière importante entre 2001-2002 et 2002-2003. En effet, l'aide financière approuvée est passée de 13,3 à 87,9 millions de dollars et la valeur totale des projets faisant l'objet d'une nouvelle contribution a atteint 525 millions de dollars, une augmentation de 495,6 millions de dollars.

<i>L'7LS</i>	0'575	* 67	٤'8۱	Valeur totale des projets faisant l'objet d'une nouvelle contribution (en millions de \$)
6°101	% <i>L</i> 'SE 6'L8	% 0'S E'E1 86	% 6'7 L'9 09	Nombre de nouvelles ententes de contribution Aide financière approuvée (en millions de \$) Pourcentage de l'aide financière totale approuvée
Total 2000-2003	2002-2003	2001-2002	7000-2001	ÉVOLUTION DES INTERVENTIONS DE L'AGENCE (EXTRANTS) DANS LA RÉGION DE LA GASPÉSIE — ÎLES-DE-LA-MADELEINE

La comparaison des trois derniers exercices financiers fait ressortir que l'agence a augmenté de manière significative la proportion de son aide financière pour des projets liés à l'innovation passe de 40 % en 2000-2001, à 57 % en 2001-2002, pour atteindre projets reliés à l'innovation passe de 40 % en 2000-2001, à 57 % en 2002-2003.

Aide financière accordée à des projets liés à l'innovation en pourcentage du total de l'aide financière approuvée sous les programmes IDÉE-PME et IRS, incluant les fonds transférés au CNRC



Interventions dans les régions éprouvant des difficultés d'adaptation L'agence a toujours eu le souci, conformément à son mandat, de porter une attention particulière aux régions où la croissance économique est lente et les emplois insuffisants.

Au cours des trois derniers exercices financiers, l'agence a consacré une part croissante de ses ressources financières aux régions « périphériques ». En 2000-2001, 18,9 % de l'aide financière approuvée a été allouée pour la réalisation d'interventions dans les régions périphériques comparativement à 35,4 % en 2001-2002 et à 50,8 % en 2002-2003. L'augmentation importante en 2002-2003 s'explique par la contribution (80 M\$) pour la réalisation d'un projet majeur dans la région de la Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine⁶. Le graphique de la page suivante illustre ce constat.

Les interventions en innovation de l'agence comprennent celles approuvées dans le cadre des programmes IDÉE-PME et IRS ainsi que les transferts de fonds accordés au CNRC. Pour le calcul des pourcentages, le total de l'aide financière approuvée par l'agence en innovation et des transferts de fonds octroyés au CNRC pour des projets en innovation a été divisé par l'agence en linnovation a été divisé par le total de l'aide financière totale approuvée par l'agence et le total des projets en innovation a été divisé par l'agence et le total des des l'antres ministères. Les transferts au CNRC comprennent, en 2000-2001, des contributions totalisant 50 millions de dollars pour la mise sur pied du Centre des technologies de fabrication en aérospatiale (25 M\$) et du Centre des technologies de l'aluminium (25 M\$) en plus d'une participation en aérospatiale (PARI). En 2001-2002, l'agence a transferé de nouveau trois millions de dollars au programme PARI du CNRC. En ce qui concerne l'agence a transferé de nouveau trois millions de dollars ont été transférés au CNRC pour l'agrandissement de l'incubateur l'acerticipation de recherche en biotechnologies et trois autres millions de dollars ont été transferés au concerne d'un transfert pour le financement du programme PARI. Les nouvelles ententes de contribution du troisième résultat stratégique, le mandat spécial de l'agence, ont été exclues.

Appui au projet Papiers Gaspésia inc.

Aide financière approuvée au cours des trois derniers exercices financiers pour les deux premiers résultats stratégiques

En millions de dollars



Interventions accrues dans le domaine de l'innovation et de la productivité

L'agence contribue aux priorités du gouvernement du Canada par son intervention dans les différentes régions du Québec. Le gouvernement du Canada mise sur l'innovation et l'économie du savoir pour assurer aux citoyens canadiens la croissance de leur économie.

Le graphique de la page suivante présente la part relative de l'aide financière approuvée au cours des trois derniers exercices financiers pour les nouvelles ententes de contribution dans le domaine de l'innovation dans le cadre des programmes IDÉE-PME et IRS incluant les fonds transférés au CNRC.

Évolution des priorités d'intervention de 2000-2001 à 2002-2003

La lecture des trois derniers rapports sur les plans et les priorités de l'agence (2000-2001, 2001-2002 et 2002-2003) permet de dégager l'évolution des priorités d'intervention de permet de des priorités d'intervention au fil des ans démontre son souci de répondre aux besoins des différentes régions du Québec, et la variation dans le niveau d'intensité ainsi que dans la nature de son intervention illustre sa capacité de relever les défis conjoncturels et ponctuels liés au développement économique régional sur le territoire québécois.

Premièrement, le Rapport sur les plans et les priorités 2000-2001 énonçait pour la première fois la préoccupation de l'agence à propos de l'Amélioration de l'année suivante, en 2001-2002, développement économique des régions. Dans le rapport de l'année suivante, en 2001-2002, l'agence a annoncé son intention de répartir ses ressources financières de façon équilibrée entre le Développement du développement du Canada pour la création d'emplois (FCCE), la répartition visée entre les deux grands domaines d'intervention était fixée de la façon suivante : 60 % pour le Développement des centres de la façon suivante : 60 % pour le Développement des centres de la façon suivante : 60 % pour le Développement des centres de la façon suivante : 60 % pour le Développement des centres de la façon suivante : 60 % pour le Développement des conomiques entreprises et 40 % pour l'Amélioration de l'environnement du développement économique.

Deuxièmement, l'agence a choisi d'allouer en 2002-2003 les fonds additionnels transférés du FCCE afin d'intensifier ses interventions dans le domaine de l'innovation et de l'économie du savoir en mettant l'accent sur le Développement des entreprises.

Troisièmement, en 2000-2001 et en 2001-2002, certaines priorités d'intervention de la Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine. En 2002-2003, ces priorités se sont élargies pour englober les régions qui éprouvent des difficultés à s'adapter au nouveau contexte économique.

Les prochaines sections décrivent l'évolution des interventions de l'agence pour chacune de ses priorités d'intervention.

De l'Amélioration de l'environnement du développement économique au Développement des entreprises

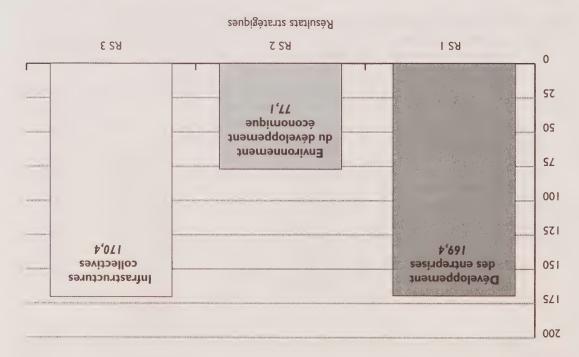
Le graphique à la page suivante montre la répartition de l'aide financière approuvée pour les nouvelles ententes de contribution par l'agence au cours des trois dernières années, et ce, pour les deux premiers résultats stratégiques.

La comparaison des résultats de 2000-2001 et de 2001-2002 montre que l'agence a modulé son intervention en fonction des priorités annoncées dans ses rapports sur les plans et les priorités précédents. Pour ce qui est de l'exercice 2002-2003, une plus grande proportion de ses ressources financières ont été allouées au résultat stratégique n° 1, soit le Développement des entreprises, que dans le résultat stratégique n° 2, soit l'Amélioration de l'environnement du développement économique. L'accent mis sur les projets liés à l'innovation en entreprise explique en partie ce constat'.

L'appui au projet Papiers Gaspésia inc. explique également ce constat.

Aide financière approuvée en 2002-2003, par résultat stratégique

En millions de dollars



Dans le cadre du premier résultat stratégique, 544 nouvelles ententes de contribution ont été approuvées comparativement à 232 nouvelles ententes de contribution aux termes du deuxième résultat stratégique et 299 pour le troisième résultat stratégique.

En observant la figure précédente, il est possible de constater que l'aide financière approuvée dans le cadre du mandat de base de l'agence (soit pour les deux premiers résultats stratégiques seulement) se chiffre à 246,5 millions de dollars. L'aide financière approuvée pour le résultat stratégique n° l s'élève à 169,4 millions de dollars (69 %) tandis que celle approuvée pour le résultat stratégique n° l s'élève à 17,1 millions de dollars (31 %).

La différence entre les deux premiers résultats stratégiques quant au nombre de nouvelles ententes de contribution s'explique, entre autres, par un nombre élevé de projets s'inscrivant dans la priorité du cadre d'intervention stratégique touchant l'innovation d'équipements, de procédés et de produits, soit 186 nouvelles contributions approuvées sur le nombre total de procédés et de produits, soit 186 nouvelles contributions de l'aide financière, la contribution de 80 millions de dollars pour le projet de Papiers Gaspésia à Chandler dans la région de la Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine est en grande partie responsable de l'importance du premier résultat stratégique.

En ce qui concerne le troisième résultat stratégique, soit le mandat spécial de l'agence, 299 nouvelles ententes de contribution ont été approuvées. Ces ententes de contribution totalisent un montant d'aide financière approuvée de 170,4 millions de dollars.

Gestion des risques d'affaires

Au cours des dernières années, l'agence a identifié et mis à jour une série de risques d'affaires pouvant influencer l'atteinte de résultats dans le cadre de son mandat. Pour diminuer ces risques et habiliter les employés à mieux les gérer, elle a mis en œuvre une stratégie de gestion des risques comprenant différentes mesures dont un projet pilote. De façon continue, l'agence améliore ses pratiques en matière de gestion des risques³.

Implantation d'un nouveau système d'information financière et de programmes

À l'interne, au début de 2002-2003, l'agence a implanté un nouveau système d'information financière et de programmes, ce qui auxait pu avoir des conséquences sur son rendement. Ce nouveau système d'information intègre l'ensemble des processus d'affaires de l'agence et la nécessité d'une formation de l'ensemble du personnel.

Les premiers mois d'utilisation du système ont exigé des efforts d'adaptation importants de la part des employés de l'agence et son implantation s'est soldée positivement, permettant à l'agence d'assurer une continuité dans la prestation de ses services auprès des bénéficiaires et d'enregistrer les résultats escomptés.

Après un an d'utilisation, le système d'information financière et de programmes est en place et, bien que nécessitant des ajustements afin de le rendre plus convivial et conforme aux besoins des utilisateurs, le personnel de l'agence est en mesure de l'utiliser efficacement dans le cadre de ses fonctions. À moyen terme, l'information générée par ce système devrait permettre à l'agence, dans une certaine mesure, d'accroître son efficacité quant à la gestion et à la coordination de ses activités et faciliter la prise de décisions.

Portrait et tendances des interventions de l'agence (extrants)

Cette section trace un portrait de l'intervention de l'agence au regard de ses trois principaux résultats stratégiques pour l'exercice financier 2002-2003. Par la suite, l'évolution des interventions de l'agence est décrite à l'égard de certaines des priorités d'intervention qu'elle s'était fixées dans ses trois derniers rapports sur les plans et les priorités.

Portrait de l'intervention en 2002-2003

En 2002-2003, afin de contribuer au développement économique des régions du Québec, l'agence a analysé et approuvé de nombreuses nouvelles demandes d'aide financière.

Ainsi, pour les trois résultats stratégiques, l'agence a approuvé I 075 nouvelles ententes de contribution avec des acteurs du développement, ce qui représente un montant d'aide financière totalisant plus de 416 millions de dollars. Cette somme sera déboursée sur plusieurs années, au fur et à mesure de la réalisation des projets qui ont fait l'objet de ces ententes.

3

La sous-section faisant état de la Fonction moderne de contrôleur dans la section IV donne plus d'information sur la gestion intégrée des risques à l'agence.

En revanche, les PME ne suivent pas cette tendance. En effet, elles ne bénéficient pas toujours des ressources nécessaires pour intégrer des procédés de haute technologie à leurs méthodes de production plus traditionnelles. Le niveau de participation au commerce électronique des PME laisse encore place à l'amélioration. Ces dernières affichent une plus forte concentration de développement et leur rendement incertain, l'agence demeure engagée à promouvoir la recherche-développement et à démontrer son importance pour les PME. En bénéficiant de la plus productives et ainsi mieux soutenir la concurrence à l'échelle internationale. Elles peuvent devenir d'importantes collaboratrices en décrochant des contrats de sous-traitance auprès de devenir d'importantes collaboratrices en décrochant des contrats de sous-traitance auprès de devenir d'importantes collaboratrices en décrochant des contrats de sous-traitance auprès de promotion de l'innovation au Québec, apportant sa contribution tout au long des étapes de la promotion de l'innovation au Québec, apportant sa contribution tout au long des étapes de la leurs produits et services, en passant par les essais et l'expérimentation.

noitstnoqx3

Bien que la performance de l'économie du Québec ait été vigoureuse après les événements du l1 septembre 2001, celle de notre principal partenaire commercial a fait face à un ralentissement marqué, entraînant ainsi une demande plus faible pour les biens en provenance du Québec. Comme 85 % des exportations du Québec sont destinées aux États-Unis, les exportations internationales ont été fortement affectées par la conjoncture économique dans ce pays. En effet, les exportations vers les États-Unis ont chuté de 5,4 % de 2000 à 2001, ce qui explique la baisse globale de 4,4 % des exportations du Québec pendant cette période, et une autre diminution de 4,8 % de 2001 à 2002 (période pendant laquelle les exportations globales ont diminué de 3,9 %).

Puisque Montréal est responsable de la majorité des produits exportés, cette situation a également entraîné des répercussions néfastes sur la région métropolitaine. Les droits plus élevés découlant de la crise du bois d'œuvre ont joué un rôle dans la réduction des exportations de ce produit et ont ainsi eu des effets négatifs sur l'économie des régions ressources éloignées.

Entrepreneurship

Le niveau d'entrepreneurship est un autre des principaux aspects de l'économie du Québec pour lequel l'agence joue un rôle important. Quoique le Québec ait été considéré comme l'une des provinces dont le taux de petites et moyennes entreprises (en ce qui concerne le pourcentage d'emploi total dans la province) est plus élevé que la moyenne, le taux de création des PME a passablement fluctué au cours des dernières années. En fait, pendant ces années, le Québec s'est placé au-dessous de la moyenne nationale en ce qui a trait au démarrage de PME. Par ailleurs, 26 % des PME en démarrage au Québec exercent leurs activités dans le secteur primaire comparativement à seulement 12 % pour le reste du Canada. Alors que l'économie en général tend vers les activités de services (tertiaire), seulement 13 % des PME québécoises sont actives dans ce secteur (par rapport à 28 % ailleurs au Canada).

Bien que Montréal soit considérée comme le moteur de l'économie du Québec, la région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal dépend, en fait, considérablement des territoires situés à l'extérieur de l'île de Montréal pour maintenir sa performance. La région administrative, composée uniquement de l'île de Montréal, a affiché des résultats inférieurs aux moyennes provinciales pour de nombreux indicateurs de l'emploi. La croissance de l'emploi dans la région, à la fin de 2002, était inférieur de 2 % à la moyenne provinciale. La RMR de Montréal a connu une meilleure performance que l'Île à elle seule. Cependant, si on la compare aux autres principales RMR du pays, celle de Montréal a enregistré un taux de chômage plus élevé à de nombreux indicateurs. La RMR de Montréal a enregistré un taux de chômage plus élevé (8,5 %) en 2002 que celui de Toronto (7,4 %) et de Vancouver (7,9 %). Au chapitre du taux d'emploi, le marché du travail est plus faible à Montréal (61,4 %) qu'à Toronto (64,8 %) et à Calgary (71,6 %).

En 2002, la région de Montréal a aussi enregistré une réduction de 6,8 % des niveaux d'investissement découlant d'une baisse de 13,5 % des investissements du secteur privé. Cependant, d'importantes augmentations des investissements globaux ont été enregistrées dans certaines des régions les plus éloignées du Québec, soit la Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine, le Nord-du-Québec et la Côte-Nord. Ces dernières présentaient des augmentations au moins deux fois supérieures au taux provincial. En outre, la part des dépenses effectuées pour le matériel et l'équipement était plus élevée dans ces régions que la moyenne provinciale.

Innovation et productivité

Le Québec a maintenu sa position de chef de file canadien en recherche-développement au Canada en 2000, présentant la plus forte proportion provinciale de dépenses brutes en R-D précédentes. Les activités de recherche-développement sont importantes pour assurer la compétitivité du Québec dans l'économie mondiale, où les nouvelles idées ou les façons de faire modifié. Non seulement la productivité, soit créer une nouvelle demande pour un produit modifié. Non seulement la productivité, soit créer une nouvelle demande pour un produit les provinces, mais elle est aussi supérieure aux taux de plusieurs économies plus importantes telles que celles de la France et de la Grande-Bretagne. En 2000, le Québec était responsable de telles que celles de la France et de la Grande-Bretagne. En 2000, le Québec était responsable de national. Lorsqu'on ne tient compte que de la contribution du secteur privé aux dépenses en national. Lorsqu'on ne tient compte que de la contribution du secteur privé aux dépenses en R-D, la part de la contribution du Québec au niveau national bondit à 33,5 % pour 2000.

L'innovation, la recherche-développement et l'utilisation de la technologie à forte concentration de connaissances ont permis au Québec d'accorder plus d'importance aux produits de haute technologie dans son économie que la moyenne nationale. En 2000, plus de 32 % des exportations du Québec étaient liées à des produits fabriqués à l'aide de technologies de pointe, comparativement à seulement 14 % dans l'ensemble du pays.

Ces excellents résultats ont aidé à réduire le taux de chômage à 8,6 % en 2002, ce qui est supérieur d'un point de pourcentage à la moyenne nationale, mais représente le deuxième plus faible taux qu'ait connu le Québec depuis longtemps. Même le fait qu'on comptait plus de chômeurs au Québec, une augmentation de 1,6 % en 2002 par rapport à 2001, peut être interprété comme un bon signe. Ce chiffre, en effet, indique que plus de gens intégraient ou, encore plus important, réintégraient le marché du travail avec l'espoir de trouver cet emploi qui leur échappait depuis longtemps. Le faible taux d'activité du Québec n'a fait que poursuivre son ascension tout au long de 2002, atteignant 65,9 % en décembre, un niveau jamais atteint auparavant, mais qui demeure 1,6 point de pourcentage sous le taux national.

Un autre secteur de l'économie du Québec qui a connu une nette amélioration est celui des investissements dans la province. Au cours des quelques dernières années, le Québec n'a représenté que 19 % du total national des investissements, ce qui représente moins que sa part du PIB. Après une période de croissance lente, mais soutenue des investissements à travers la province en 2000 et en 2001, l'année 2002 a connu une nette progression dans ce domaine. Le total des investissements publics et privés a augmenté de 8 % de 2001 à 2002, bien au-delà de l'augmentation de 2 % enregistrée à l'échelle nationale. Les activités de construction, qui ont été grandement soutenues par le marché vigoureux des nouveaux immeubles résidentiels, ainsi que la fabrication de machines et d'outillage sont, à parts égales, responsables de cette croissance. Les dépenses engagées pour l'acquisition de nouveaux équipements sont très importantes pour les PME qui, pour répondre à l'objectif sans cesse croissant de demeurer concurrentielles, doivent investir dans de l'équipement plus neuf et plus productif. Plusieurs interventions mises de l'avant par l'agence ciblent précisément les PME en vue de les aidet à accroître leur productivité.

Perspective régionale

de la fermeture, en 1999, de l'usine locale de pâtes et papier. de nombreuses petites localités. Par exemple, la ville de Chandler en Gaspésie souffre encore d'autant plus que la plupart de ces secteurs représentent l'activité économique principale dans s'ajouter aux autres difficultés auxquelles sont confrontés l'industrie et les secteurs dérivés reliés, entraînée ont eu un impact négatif considérable sur plusieurs de ces régions. Ce problème vient du bois d'œuvre et la réduction du commerce international du bois d'œuvre que celles-ci ont les plaintes des Etats-Unis à l'endroit des pratiques commerciales canadiennes dans le secteur régions du Nord-du-Québec, de la Gaspésie et de l'Abitibi-Témiscamingue. Enfin, la critique et endroits et des prix du marché à la baisse à d'autres endroits, a nui, dans une forte proportion, aux la même veine, la fermeture de plusieurs mines, en raison de l'épuisement des minerais à certains néfastes sur les régions maritimes de la Côte Nord et de la Gaspésie — lles-de-la-Madeleine. Dans 1900 ainsi que les autres restrictions imposées en ce qui concerne les quotas ont entraîné des effets attribuables à différents facteurs. Le moratoire sur la pêche à la morue du début des années l'économie locale dépend fortement des ressources naturelles, ont subi de lourdes pertes le Bas-Saint-Laurent (10,4 %) affichant toutes un taux de plus de 10 %. Ces régions, dont (12,2 %), la Côte-Nord — Nord-du-Québec (10,9%), l'Abitibi-Témiscamingue (10,8 %) et (11,4%) et les régions périphériques, soit la Gaspésie (21,2%), le Saguenay — Lac-Saint-lean chômage dans plusieurs régions s'est maintenu bien au-delà de la moyenne nationale, la Mauricie administratives ont du faire face à une situation plus difficile que d'autres. En 2002, le taux de Chaudière-Appalaches, la Mauricie et le Centre-du-Québec. Cependant, certaines régions Les régions qui affichent les meilleures performances sur le plan de l'emploi sont Québec,

Ces deux bases de référence ne sont pas mutuellement exclusives. Plusieurs nouvelles ententes de contribution approuvées durant l'exercice financier 2002-2003 ont fait l'objet d'une dépense, ce qui laisse présager le début d'une chaîne de résultats, et font donc partie des projets en cours pour lesquels ce document fait état de résultats observés. L'annexe III explique la portée et les pint lesquels ce document fait état de résultats observés. L'annexe III explique la portée et les limites de la méthodologie utilisée pour générer l'information contenue dans ce rapport.

Contexte du rendement

Contexte économique

Qu'il soit mondial, national, provincial ou régional, le contexte économique est l'un des facteurs qui influencent les interventions de l'agence dans la sphère du développement économique et, par conséquent, l'atteinte de résultats.

Principaux changements par rapport au contexte de planification

Comparativement à ce que l'agence annonçait dans son Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003, l'économie du Québec s'est mieux portée que prévu à la suite des événements du 11 septembre 2001, aidant ainsi l'agence à atteindre ses objectifs. Certains événements imprévisibles sont survenus, notamment le conflit du bois d'œuvre avec les États-Unis à partir de mai 2002, puis l'élimination de certains droits de douane sur les textiles et les vêtements, amenant l'agence à prendre rapidement des mesures dans ces secteurs.

Situation globale

Après une courte période de ralentissement en 2001, le produit intérieur brut (PIB) du Québec a connu un rebondissement en 2002 avec une croissance réelle de 4,3 %. Cette croissance s'ajoute à celle de 1,1% en 2000-2001 et de 4,7 % enregistrée au cours de la période précédente (1999-2000). Cependant, le PIB du Québec ne représentait que 21 % du PIB du Canada en 2002, la taille relative de l'économie du Québec ayant diminuée constamment depuis quelques décennies. Les petites et moyennes entreprises (PME) constituent une importante composante de l'économie du Québec et représentent, en fait, le principal groupe visé par les initiatives de l'agence. Environ 29 % de la fabrication à valeur ajoutée au Québec est attribuable aux PME.

La performance globale vigoureuse de l'économie du Québec sur le marché du travail a également été constatée. En 2002, le nombre moyen d'emplois, calculé sur une année, s'établissait à 3 592 700, une hausse impressionnante de 3,3 % par rapport à 2001. Les PME constituent un élément essentiel de la main-d'œuvre puisqu'elles sont responsables de 43 % de tous les emplois dans la province. Des gains ont été réalisés tant pour les emplois à temps plein que pour ceux à temps partiel. L'augmentation a été répartie dans plusieurs secteurs industriels; les secteurs de la fabrication, des services éducatifs ainsi que des services techniques, scientifiques et professionnels ont enregistré les gains les plus importants.

Au cours des dernières années, en plus d'avoir rehaussé ses capacités de performance en termes de résultats, l'agence a amélioré significativement sa capacité de suivre ses réalisations et de capter l'information sur les conséquences de ses interventions. Ce faisant, elle dispose maintenant de plus d'information sur les résultats, ce qui lui permet d'appliquer effectivement la gestion axée sur les résultats et de rendre des comptes de ses réalisations de façon plus exhaustive.

Bases de référence afin de présenter le rendement

Deux bases de référence sont utilisées dans ce document afin d'illustrer les réalisations de l'agence ainsi que son rendement. D'une part, afin de présenter les principaux extrants de l'agence, c'est-à-dire les services rendus par l'agence pour obtenir les résultats visés, la base de référence utilisée est celle des nouvelles ententes de contributions financières approuvées au cours de l'exercice financier.

D'autre part, lorsque vient le temps de présenter les principaux résultats observés au 31 mars 2003, la base de référence utilisée est celle des projets en cours, c'est-à-dire les projets ayant fait l'objet d'une dépense au cours de l'exercice financier 2002-2003. En effet, pour être en mesure de rapporter des résultats dans le cadre d'un projet, il faut que celui-ci ait fait l'objet d'une dépense, cette dernière justifiant la réalisation de travaux pouvant mener à des résultats. Ainsi, cette base de référence contient des projets en cours pouvant avoir débuté, s'être poursuivis ou s'être terminés en 2002-2003; certains de ces projets étaient toujours en voie de réalisation au 31 mars 2003 et se termineront au cours d'exercices financiers ultérieurs, de réalisation au 31 mars 2003 et se termineront au cours d'exercices financiers ultérieurs.

Question de vocabulaire...

EXTRANTS: Produits ou services directs procurés par l'agence aux acteurs du développement économique

BASE DE RÉFÉRENCE ET VOCABULAIRE UTILISÉS

Aide financière approuvée, c'est-à-dire le montant d'argent faisant l'objet d'une entente de contribution entre l'agence et un acteur du développement. Ce montant constitue un engagement financier de l'agence envers un acteur du développement pouvant s'échelonner sur plusieurs années.

Mouvelle entente de contribution,
c'est-à-dire une entente conclue entre l'agence et
un acțeur du développement au cours d'un exercice
financier donné pour la réalisation d'un projet.

■ RÉSULTATS: Conséquences attribuables en tout ou en partie aux produits et aux services offerts par l'agence.

BASE DE RÉFÉRENCE ET VOCABULAIRE UTILISÉS

Dépense, c'est-à-dire un montant d'argent dépensé dans le cadre d'un projet en cours à la suite d'une demande de paiement provenant d'un acteur du développement.

Projet en cours, c'est-à-dire un projet ayant fait l'objet d'une dépense au cours d'un exercice financier donné.

Interprétation des résultats et bases de référence en vue d'une reddition de comptes

Interprétation des résultats

L'agence est une organisation axée sur l'atteinte de résultats visant le développement économique. Or, le processus du développement économique, par sa nature même, relève du long terme. Ce rapport ne fait état que des résultats de court terme et de certains résultats de moyen terme. Comme le rapport sur le rendement est un document de suivi annuel, celui-ci et la méthodologie qui le sous-tend ne prennent pas le recul temporel qui serait requis pour des résultats que l'intervention de l'agence contribue à atteindre. Par ailleurs, les effets d'entraînement, qui se déploient et prennent de l'ampleur avec les années, sont les principaux d'entraînement, qui se déploient et prennent de l'ampleur avec les années, sont les principaux d'entraînement, qui se déploient et prennent de l'ampleur avec les années, sont les principaux se faire une idée plus juste de l'ampleur des résultats de développement éto pour se faire une idée plus juste de l'ampleur des résultats de développement économique obtenus. De nombreux rapports ont été produits au cours des dernières années et ils fournissent une information très riche.

Les résultats présentés doivent s'interpréter à la lumière des observations suivantes. D'abord, il faut rappeler que le mandat de l'agence consiste à promouvoir le développement économique, soit appuyer et accompagner la réalisation de projets de développement économique sur le territoire québécois. La mise en œuvre ou la réalisation proprement dite du développement économique relève des entreprises et des intervenants locaux et régionaux, ceux qui conçoivent et concrétisent les projets appuyés par l'agence. Il en résulte une grande interdépendance entre, d'une part, le dynamisme de tous les acteurs impliqués et, d'autre part, le niveau d'activités et les résultats de l'agence dont elle n'a conséquemment pas le contrôle absolu. En effet, bien que l'agence poursuive une approche proactive et qu'elle s'emploie à mobiliser les acteurs du développement, ce sont eux qui, en définitive, décident des projets qu'ils mettent de l'avant, de ceux qu'ils finiront par réaliser et de l'échéancier qu'ils suivront ainsi que de ceux dont ils abandonneront la poursuite.

D'autre part, l'appui de l'agence au financement d'un projet ne correspond généralement qu'à une fraction de son coût total; ce faisant, l'agence incite la réalisation du projet qui, dans un grand nombre de cas, bénéficie également de l'appui d'autres intervenants. Bien que les résultats obtenus de la réalisation du projet soient une conséquence de l'appui de l'agence, ceux-ci ne peuvent toutefois être entièrement imputés à sa seule contribution.

Les faits suivants peuvent influencer le portrait du rendement de l'agence au regard de ses engagements antérieurs.

Au début de l'année 2002, au moment d'établir les engagements contenus dans son Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003, en raison des pratiques et des outils de collecte d'information sur les résultats en place, l'agence disposait d'information partielle sur les résultats de ses actions. Dans ces circonstances, il est probable qu'elle ait sous-estimé ses engagements en fonction de ses aptitudes et de son potentiel réels à atteindre des résultats.

INFORMATION SUR LE RENDEMENT

Plan de la section

La section Information sur le rendement constitue le coeur du rapport sur le rendement de Développement économique Canada. Elle contient les données sur les extrants et les principaux résultats de court terme de l'agence, ainsi que certains résultats de moyen terme qui ont pu être documentés.

Cette section est divisée en quatre sous-sections. L'introduction propose au lecteur quelques clés pour guider son analyse des résultats présentés; elle expose brièvement la méthodologie et ses limites, sujet développé plus en profondeur dans le cadre de l'annexe III. La deuxième sous-section dépeint le contexte qui a prévalu au début de la décennie et qui a eu une incidence La sous-section dépeint le contexte qui a prévalu au début de la décennie et qui a eu une incidence La sous-section suivante trace le portrait des interventions de l'agence et leur évolution de précédents rapports sur les plans et les priorités et mettre davantage l'accent sur l'innovation, précédents rapports sur les plans et les priorités et mettre davantage l'accent sur l'innovation, l'économie du savoir et les plans et les priorités et mettre davantage l'accent sur l'innovation, l'économie du savoir et les plans et les priorités en difficulté d'adaptation. La quatrième sous-section donne l'économie du savoir et les plans et les priorités au 31 mars 2003. Cette sous-section donne de court et moyen termes pour chacun des trois résultats stratégiques. La revue du rendement sous chaque résultat stratégique commence par une vue d'ensemble, suivie d'une reddition sous chaque résultat stratégique commence par une vue d'ensemble, suivie d'une reddition de court et moyen termes pour chacune des priorités propres au résultat stratégique sous examen.

Introduction

L'agence réalise ses activités dans l'esprit du cadre de gestion du gouvernement du Canada:

Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes. En tant qu'organisation axée sur
l'atteinte de résultats, chaque année, elle tâche d'améliorer ses outils de gestion et de mesure
afin d'effectuer un suivi continu des effets engendrés par la réalisation de projets pour lesquels
elle accorde un appui. Dans une optique de saine gestion des fonds publics et de dépenses
judicieuses, l'information générée par le suivi continu des résultats permet à l'agence d'ajuster
son intervention et de répondre de façon dynamique aux possibilités de développement propres
à chaque région.

A titre d'exemple, pour illustrer l'importance accordée par l'agence au suivi continu des résultats, les gestionnaires ont procédé à un exercice de réflexion stratégique à partir des pour l'exercice financier présentement en cours. Les constats et les conclusions de cet exercice de réflexion stratégique ont pu ainsi alimenter la prise de décision de la haute gestion de l'agence quant au choix des grandes priorités stratégiques qui se sont ensuite retrouvées dans le Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004.

Ressources financières

Pour l'exercice financier 2002-2003, les dépenses de l'agence en contributions et en subventions se sont élevées à 277,8 millions de dollars alors que celles de fonctionnement se chiffraient à 42 millions de dollars.

Le tableau suivant présente la distribution des dépenses de contribution et de subvention pour les exercices financiers 2000-2001 à 2002-2003 pour chacun des résultats stratégiques poursuivis.

-	8,772	-	l'SLI	-	2,641	Total
_	38,2	-	6'17	-	7'01	Mandat spécial: Faciliter le développement et le renouvellement des infrastructures collectives ¹
001	9'687	001	123'5	001	139,3	Total partiel
61	5'911	23	7'18	43	8'65	Contribuer à l'amélioration de l'environnement du développement économique des régions
IS	1,521	∠₩	0'7∠	۷۶	5'64	Mandat de base : Favoriser le développement des entreprises
% 2007	-2002	% 7007-	\$W	% 1007	\$W -0007	DÉPENSES RÉELLES PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE au cours des trois derniers exercices financiers

Note:

En ce qui a trait à son mandat de base, les dépenses réelles effectuées par l'agence en 2002-2003 s'élevaient à 123,1 millions de dollars (51 %) pour favoriser le développement des entreprises et à 116,5 millions de dollars (49 %) pour contribuer à l'amélioration de l'environnement du développement économique, pour un total de 239,6 millions de dollars. En ce qui concerne son mandat spécial, l'agence a dépensé 38,2 millions de dollars pour faciliter le développement et le renouvellement des infrastructures collectives.

En comparant les dépenses réelles pour l'exercice financier 2002-2003 avec celles effectuées en 2001-2002, la distribution des dépenses réelles en pourcentage révèle une augmentation des dépenses en 2002-2003 pour favoriser le développement des entreprises. Ces dernières sont passées de 47 % à 51 %.

L'annexe II donne plus de détails quant au rendement financier de l'agence pour l'exercice 2002-2003.

Comprend les dépenses liées au Programme infrastructures Canada (2000) et aux frais de gestion afférents. Comprend également les dépenses résiduelles du programme Travaux d'infrastructures Canada (1994).

Dans certains cas, ce sont d'autres ministères ou organismes fédéraux qui assument la maîtrise d'œuvre de projets qui, selon les stratégies régionales d'intervention de l'agence, apparaissent les plus structurants pour le développement économique d'une région. Par exemple, Développement économique Canada et le CNRC collaborent à l'établissement du Centre des technologies de labrication de pointe en aérospatiale à Montréal ; de plus, ils appuient conjointement l'Institut de recherche en biotechnologie, également situé à Montréal.

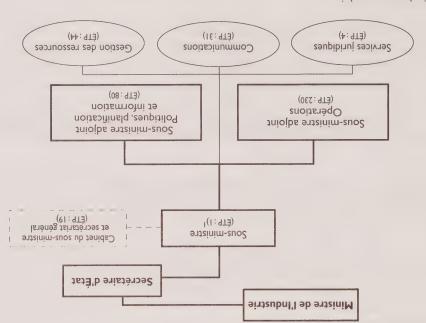
Dans le cas des programmes correspondant à son mandat de base, l'agence travaille en collaboration, au cas par cas, sans cadre formel, avec plusieurs ministères et organismes du gouvernement du Québec pour favoriser la réalisation de projets de développement lorsque ceux-ci correspondent aux priorités du gouvernement du Canada, de l'agence et du milieu. Dans ce contexte, il arrive fréquemment que certains projets appuyés par l'agence le soient également par le gouvernement du Québec, par d'autres ministères et organismes du gouvernement du Canada, ou par des instances municipales. Dans le cas du Programme infrastructures Canada, une entente formelle de coopération a été conclue avec le gouvernement du Québec.

Ressources

Ressources humaines et structure de l'organisation

Pour intervenir auprès des acteurs du développement économique et travailler à l'atteinte des résultats stratégiques visés, l'agence a disposé en 2002-2003 de l'équivalent de 409 employés à temps plein répartis sur l'ensemble du territoire québécois dans 14 bureaux d'affaires, un bureau situé à Gatineau qui assure la liaison avec l'appareil gouvernemental canadien et un siège social à Montréal. Il est possible de consulter la liste des bureaux d'affaires à l'annexe V et à l'adresse Internet suivante : www.dec-ced.gc.ca, à la rubrique « Programmes ».

Organigramme de Développement économique Canada



Note:

1 ÉTP: Équivalent temps plein

De façon complémentaire à son appui financier, l'agence accompagne les acteurs du développement et les promoteurs de projets en leur facilitant l'accès à des informations pertinentes, en les sensibilisant aux enjeux de développement qui les interpellent et en les dirigeant vers des réseaux de ressources compétentes selon leurs besoins particuliers. Elle les appuie également par la prestation d'avis et d'autres formes d'accompagnement afin de favoriser la réussite de leur projet.

L'annexe I décrit brièvement les appuis non financiers. Plusieurs de ces appuis peuvent être offerts par le personnel de l'agence ainsi que par des organismes à but non lucratif faisant partie de son réseau de collaborateurs.

Réseau de collaborateurs

L'agence a développé, parmi les acteurs de développement, un réseau de collaborateurs dans toutes les régions du Québec avec qui elle travaille en synergie pour mettre en œuvre sa stratégie d'intervention.

Souvent, l'action de l'agence sur le développement se réalise par l'entremise d'organismes d'aide aux entreprises ou d'organismes de développement qu'elle contribue à financer. Le réseau de l'agence, dans les régions du Québec, l'aide non seulement à étendre sa portée sur le territoire et à mettre en œuvre son cadre d'intervention, mais lui permet aussi de se tenir bien informée de l'évolution des défis des PME québécoises et des enjeux régionaux.

L'agence œuvre de concert avec plus d'une centaine d'organismes du milieu, dont plusieurs ont pour vocation d'offrir des services spécialisés aux entreprises régionales. Plusieurs organismes bénéficient d'un réseau de bénévoles et reflètent la volonté des citoyens de jouer un rôle important dans le développement économique. À titre d'exemple, les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), les Centres d'aide aux entreprises (CAE) et les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) peuvent compter sur le concours d'un vaste réseau de bénévoles dans les différentes régions du Québec.

Plusieurs autres exemples de collaboration sont à souligner. L'agence travaille étroitement avec le World Trade Centre Montréal ainsi qu'avec un réseau d'organismes régionaux d'aide à l'exportation, de façon à contribuer à l'atteinte des objectifs nationaux de développement des marchés internationaux. L'agence agit également avec l'Association de la recherche industrielle du Québec (ADRIQ) et l'Ordre des ingénieurs du Québec (OIQ) dans le but de promouvoir l'innovation dans les entreprises. Le Groupement des chefs d'entreprise, les Manufacturiers et exportateurs du Québec, diverses associations sectorielles et les chambres de commerce et exportateurs du Québec, diverses associations sectorielles et les chambres de commerce comptent aussi parmi les collaborateurs de l'agence, pour ne citer que ces exemples.

L'agence travaille de façon dynamique et en étroite collaboration avec plusieurs ministères et organismes du gouvernement du Canada pour favoriser la réalisation d'initiatives, selon une approche fondée sur la complémentarité en fonction de l'expertise spécifique à chacun d'eux. Une collaboration particulièrement étroite s'est instaurée par le biais de mécanismes de coordination comme Équipe Canada ou le Réseau canadien de technologie (RCT). L'agence collabore également avec le Conseil national de recherches Canada (CNRC) qui est membre du portefeuille de l'Industrie, Environnement Canada, Patrimoine canadien (dont Parcs Canada), Transports Canada, Pêches et Océans Canada, Ressources naturelles Canada (dont Forêts Canada), et d'autres encore.

Pour travailler au développement des entreprises et à l'amélioration de l'environnement du développement économique, l'agence a mis en place, dans chacune des régions du Québec, une stratégie régionale d'intervention (SRI) tournée vers le futur. Ces stratégies misent considérablement sur l'innovation et s'adaptent au contexte de développement particulier à chaque région. Faites sur mesure pour mettre en valeur les potentiels propres à chaque région, ces stratégies s'appuient sur les forces économiques de ces dernières, leurs tissus industriel et institutionnel locaux, leurs avantages compétitifs et leurs créneaux d'excellence (par exemple, la transformation de l'aluminium au Saguenay — Lac-Saint-Jean, l'industrie minière en Abitibi, le domaine maritime dans l'Est-du-Québec, ou encore l'optique-photonique à Québec).

Les stratégies régionales d'intervention sont développées en s'appuyant sur un processus de consultation, de concertation et de mobilisation des acteurs économiques régionaux. Elles permettent, en quelque sorte, à chaque région de préciser comment elle pourra utiliser les programmes et les services de l'agence pour atteindre des résultats maximums.

Nature de l'intervention (extrants)

L'agence suscite, accompagne et appuie la réalisation de projets de développement économique dont la mise en œuvre proprement dite relève des acteurs de développement économique bénéficiant de son aide.

Programmes de contributions et de subventions en vigueur au 31 mars 2003

L appui de l'agence aux acteurs du développement économique prend principalement la forme d'une contribution² ou d'une subvention dans le cadre des programmes suivants :

- programmation relative au mandat de base de l'agence et contribuant à l'atteinte des deux premiers résultats stratégiques visés :
- Programme d'aide au développement des PME au Québec (IDÉE-PME)
- Programme Initiatives régionales stratégiques (IRS)
- Programme de développement des collectivités (PDC)
- Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des
- Iles-de-la-Madeleine (PCAEGIM)
 Fonds spécial Québec Côtier (FSQC; a pris fin le 31 mars 2003)

et contribuant à l'atteinte du troisième résultat stratégique visé:

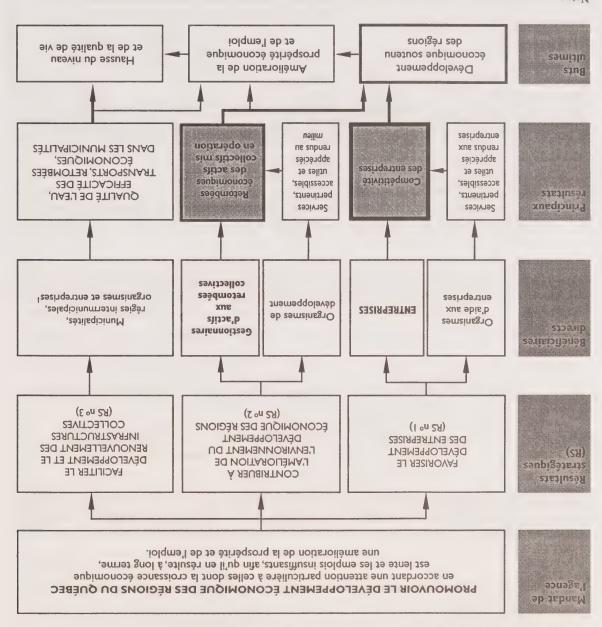
- programmation relative au mandat spécial confié par le gouvernement du Canada
- Programme infrastructures Canada (2000)
- Travaux d'infrastructures Canada (1994)

Il est possible de consulter l'annexe I pour y retrouver une description succincte des programmes d'aide financière de l'agence et de se rendre sur le site Internet de l'agence à l'adresse www.dec-ced.gc.ca afin d'y consulter un document examinant leur contribution à chacune des priorités d'intervention.

Les contributions octroyées par l'agence sont remboursables lorsque les activités du bénéficiaire sont commerciales, ou non remboursables lorsqu'il s'agit d'organismes à but non lucratif, par exemple.

Les résultats stratégiques de l'agence sont présentés dans le schéma suivant. Les deux premiers résultats stratégiques sont liés directement au mandat de base de l'agence. Ce schéma montre comment la poursuite de ces trois résultats stratégiques permet à Développement économique Canada de contribuer à la réalisation de son mandat. Il illustre également comment l'agence prend une part active à l'amélioration de la prospérité économique et à la création d'emplois dans les régions du Québec, deux aspects fondamentaux du niveau de vie des citoyens.

Mandat, résultats stratégiques et buts ultimes



Induce:

Les municipalités, les régies intermunicipales, les organismes à but non lucratif ainsi que les entreprises reçoivent
du financement de l'agence par l'entremise du gouvernement du Québec.

Puisque les entreprises ont besoin d'un environnement propice à leur développement, le deuxième résultat stratégique vise l'amélioration de l'environnement du développement économique des régions. Dans ce cas-ci, l'agence interagit plus particulièrement avec les intervenants économiques clés dans les différentes régions du Québec, tels des organismes offrant des services spécialisés à leur milieu régional et des gestionnaires d'actifs à vocation offrant des services spécialisés à leur milieu régional et des gestionnaires d'actifs à vocation pen et qui a trait à ce résultat stratégique, les priorités de l'agence portent sur la capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie, la mise en valeur économique des atouts régionaux de développement, ainsi que le développement et le renforcement d'avantages compétitifs fondés sur le savoir. Le tableau suivant présente les priorités associées au deuxième résultat stratégique visé par l'agence.

developpement et renforcement des avantages compétitifs fondés sur le savoir	7.3		
lise en valeur économique des atouts régionaux de développement	2.2		
Capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie			
s _į	ГІЯОІЯЧ		
TAT STRATÉGIQUE Nº 2: contribuer à l'amélioration de l'environnement du développement économique des régions	RÉSUL		

Résultat stratégique n° 3

Comme les infrastructures sont essentielles à la vitalité économique d'une région, au fonctionnement des entreprises aussi bien qu'à la qualité de vie des citoyens, le troisième résultat stratégique vise le développement et le renouvellement des infrastructures collectives dans les différentes régions du Québec. L'agence œuvre à ce troisième résultat stratégique en collaboration avec le gouvernement du Québec, les régies intermunicipales et les municipalités.

Ce dernier résultat stratégique reflète un mandat spécial, soit la mise en œuvre du Programme infrastructures Canada, dont l'exécution au Québec a été confiée à l'agence par le gouvernement du Canada. Le tableau suivant présente les priorités associées au troisième résultat stratégique de l'agence.

LTAT STRATÉGIQUE Nº 3 : faciliter le développement et le renouvellement des infrastructures collectives	rėsi
ESTIR	ОІЯЧ
Infrastructures pour l'eau potable et les eaux usées	1.5
Infrastructures locales de transport	2.5
Projets à incidences économiques, urbaines ou régionales	£.£

Stratégie de l'agence

Cadre d'intervention stratégique

L'agence vise l'atteinte de trois résultats stratégiques pour le développement économique des régions du Québec, soit :

- Favoriser le développement des entreprises
- Contribuer à l'amélioration de l'environnement du développement
- économique des régions Faciliter le développement et le renouvellement des infrastructures collectives.

Les deux premiers résultats constituent le mandat de base de l'agence, alors que le troisième correspond à un mandat spécial.

Résultat stratégique n° l

Le premier résultat stratégique vise le développement des entreprises. Les entreprises de la création représentent la principale force motrice du développement économique et de la création de richesse. La croissance des entreprises qui innovent et qui exportent produit un effet particulièrement stimulant sur le développement économique et l'augmentation durable de l'emploi. L'agence travaille notamment auprès de petites et moyennes entreprises et avec des organismes à but non lucratif qui offrent des services aux entreprises. Pour ce résultat stratégique, les principales priorités de l'agence ont trait à l'établissement d'entreprises atratégique, les principales priorités de l'agence ont développement des petites entreprises. Le tableau suivant présente les différentes priorités associées au premier résultat stratégique.

4.1
٤.١
7.1
1.1
ОІЯЧ
RÉSI

ACTEURS DU DÈVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES RÉGIONS DU QUÉBEC

développement économique de leur région Intervenants prenant une part active au Le MILIEU du développement économique :

SUSCEPTIBLES D'ENTREPRENDRE UNE CARRIÈRE EN AFFAIRES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE, GESTIONNAIRES, ENTREPRENEURS OU INDIVIDUS

collectives4 retombées d'actifs aux Gestionnaires

les opérations des: entreprises qui gèrent Je semzinggnO

collectifs à vocation Equipements

économique

counistiques événements ⇒ Attraits et

précommerciale recherche ■ Laboratoires de

économique

Autres actifs

collectifs à vocation

de développement2 **esemainagy**O

: lsnoigèn [£]ueilim services spécialisés à leur Organismes offrant des

, noisseilidisnes (renseignements, economique Animation

(noitsation) concertation et

Promotion

Valorisation de internationale

l'esprit d'entreprise

aux entreprises l Organismes d'aide

Exemples:

générale d'information Services

à l'exportation Services spécialisés

technologique en développement Services spécialisés

Autres services

du Québec

Gouvernement

organismes fédéraux

Autres ministères et

Canada

(CNRC)

du Québec

du Canada

Couvernement

sənbilduq

et administrations

Gouvernements

pour les régions

économique Canada Développement

Environnement

Industrie Canada

recherches Canada

Conseil national de

municipaux Organismes

Autres intervenants locaux et régionaux :

par exemple, des représentants d'associations sectorielles et régionales. du développement économique de leur région et sur sa mise en œuvre tels que, Autres individus et groupes exerçant une influence sur les orientations

- d'information, de sensibilisation, de développement des compétences, de mobilisation et de concertation de leur Les organismes régionaux de services au « milieu » (organismes de développement) incluent les organismes de renseignements, la sensibilisation et l'aide au développement des savoir-faire comptent parmi les services rendus. aux petites entreprises. La plupart de ces organismes ont une base de fonctionnement régionale. La diffusion des marchés extérieurs, ou l'innovation, ou l'incubation d'entreprises en démarrage, ou des services financiers Les organismes d'aide aux entreprises sont spécialisés dans l'un des domaines suivants : le développement : sətoN
- « Milieu » désigne l'ensemble des intervenants prenant une part active au développement économique de leur région. activités de valorisation de l'entrepreneurship. « milieu » de même que les organismes de promotion internationale et les organismes ou groupes menant des
- « Actifs aux retombées collectives » désigne des attraits et des événements touristiques, des équipements collectifs

à vocation économique.

Dans la mesure de ses champs de compétence, par l'entremise de son intervention, l'agence apporte une contribution importante aux efforts du gouvernement du Canada, pour atteindre les desseins annoncés dans le discours du Trône prononcé le 30 septembre 2002, soit de :

- eibler ses activités de développement économique régional pour mieux répondre aux besoins de l'économie du savoir et permettre aux collectivités urbaines, rurales et nordiques de faire face à des difficultés qui leur sont propres
- travailler avec les petites et moyennes entreprises (PME) pour développer et appliquer de nouvelles technologies dans des secteurs traditionnels et naissants
- de nouvelles technologies dans des secteurs traditionnels et naissants devenir un chef de file mondial dans les domaines des sciences de la santé,
- de la biotechnologie et de l'énergie non polluante bâtir des villes de classe internationale et des communautés dynamiques
- moderniser les infrastructures.

L'agence remplit son mandat de façon à contribuer aussi à la réalisation d'autres priorités nationales, dont celles liées à l'innovation, au développement des exportations, au développement durable et au développement économique des Autochtones.

Acteurs du développement économique

Comme l'illustre le schéma à la page suivante, l'agence exerce son mandat dans un environnement complexe composé d'une variété d'acteurs, dont elle est une partie intégrante. Chacun de ces acteurs a un rôle à jouer pour favoriser l'essor des collectivités et des régions du Québec.

APERÇU DE L'AGENCE

L'Agence Développement économique Canada pour les régions du Québec, en tant que membre du porteseuille de l'Industrie, relève du ministre de l'Industrie. Appuyé par un secrétaire d'État, le ministre est responsable de la promotion du développement économique des régions du Québec. Les objectifs et les attributions du ministre responsable de l'agence ont été définis dans la partie II de la Loi sur le ministère de l'Industrie¹.

Mandat

L'agence Développement économique Canada pour les régions du Québec a le mandat de

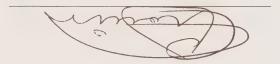
promouvoir le développement économique des régions du Québec, en accordant une attention particulière à celles dont la croissance économique est lente et les emplois insuffisants, afin qu'il en résulte, à long terme, une amélioration de la prospérité et de l'emploi.

Orientations du gouvernement du Canada en matière de développement économique

Le gouvernement du Canada s'est engagé formellement à favoriser le développement économique pour réduire l'inégalité des chances de l'ensemble des Canadiennes et des Canadiens. En réalisant son mandat, l'agence aide le gouvernement du Canada à donner suite à cet engagement dans les différentes régions du Québec.

Il est possible de consulter le texte de la Loi sur le ministère de l'Industrie à l'adresse Internet suivante : html http://lois.justice.gc.ca/fr/l-9.2/texte.html

En terminant, j'aimerais rappeler que notre objectif est de faire en sorte que les entreprises, qui sont le coeur économique des régions, parviennent à croître et à créer ainsi des emplois durables. Par sa participation à l'épanouissement de conditions favorables au développement, Développement économique Canada contribue à bâtir un pays où l'égalité des chances et la qualité de vie deviennent des réalités tangibles pour l'ensemble des citoyens. Je tiens donc à remercier tout le personnel de l'agence d'avoir contribué à l'atteinte des résultats éloquents qui sont détaillés dans le présent rapport.



L'honorable Claude Drouin Secrétaire d'État Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec

Message du secrétaire d'État

À l'ère de l'économie du savoir et de l'innovation, les entrepreneurs du Québec doivent disposer des ressources et des moyens appropriés pour s'adapter rapidement et, ainsi, poursuivre le développement économique de leur région et assurer la prospérité de nos concitoyennes et concitoyens. Ici comme ailleurs, l'excellence passe par la facilité d'adaptation aux changements ainsi que par la capacité d'être à l'affût des nouveaux débouchés.

Dans cet esprit, j'adhère pleinement au mandat de Développement économique Canada lorsque celui-ci précise qu'il vise à promouvoir le développement économique des régions du Québec en accordant une attention particulière aux régions où la croissance est plus lente et les emplois insuffisants. L'agence a le souci d'outiller adéquatement les régions éprouvant certaines difficultés d'adaptation afin de les aider à assumer avec leadership les défis auxquels elles sont confrontées et à réaliser leur plein potentiel de développement économique et social. À cet effet, en 2002-2003, l'agence a accordé plus de 50 % de son aide financière aux régions périphériques du Québec.

Le gouvernement du Canada est déterminé plus que jamais à réaliser son engagement à promouvoir l'égalité des chances partout au pays pour l'ensemble de ses citoyens. C'est pourquoi, en étroite collaboration avec les acteurs du développement économique dans les régions du Québec, Développement économique Canada a élaboré et mis en œuvre des Stratégies régionales d'intervention à la grandeur du Québec. Tournées vers le futur, celles-ci cherchent à entreprendre et à poursuivre le développement économique d'une façon adaptée au contexte de développement propre à chaque région. Elles misent sur les avantages compétitifs des régions, leurs atouts, leurs créneaux d'excellence ainsi que leur potentiel de développement en vue de produire des résultats concrets.

Et c'est de nouveau sur l'innovation, une de nos priorités gouvernementales, que l'agence mise pour favoriser l'atteinte des résultats qu'elle vise. Ainsi, au cours des trois derniers exercices financiers, la part relative de l'aide financière accordée par l'agence à des projets reliés à l'innovation est passée de 40 % en 2000-2001, à 57 % en 2001-2002, pour atteindre 69 % en 2002-2003. Pour relever le défi de l'innovation, nous devons pouvoir compter sur tous les acteurs de l'économie. Il faut aussi savoir allier le désir de changer les choses au goût de prendre des risques, deux qualités qui constituent l'image de marque des entrepreneurs d'aujourd'hui.

En misant sur le potentiel des régions du Québec ainsi que sur l'innovation, l'agence, comme moi, a le souci constant d'atteindre des résultats tangibles et durables pour les citoyens dans l'ensemble des régions du Québec. Comme pour les entreprises, notre réussite est le fruit du travail, de la persévérance et du désir de se dépasser.

Développement économique Canada pour les régions du Québec met, pour sa part, l'accent sur l'innovation afin de remplir pleinement son mandat qui consiste à promouvoir le développement économique des régions du Québec. L'agence intervient directement auprès des entreprises et elle travaille avec un réseau de collaborateurs dans toutes les régions du Québec. Par ses actions, elle vise à renforcer les capacités d'innover des entreprises afin d'accroître leur compétitivité aussi bien sur les marchés nationaux qu'internationaux. Au cours des dernières années, Développement économique Canada a augmenté de manière significative la proportion de son aide financière consacrée à des projets liés à l'innovation, lui permettant ainsi d'atteindre ses objectifs et ses engagements face à cette priorité nationale.

En 2002-2003, les montants d'argent investis par l'agence en innovation ont permis la réalisation de plusieurs activités de sensibilisation, de développement des capacités et d'accompagnement visant à renforcer les capacités d'innover des entrepreneurs québécois. Ces efforts ont permis à près de 350 entreprises de développer et de mettre en opération des plans d'action en innovation. Plusieurs entreprises pourront ainsi améliorer leur productivité ou développer et mettre au point de nouveaux produits, des procédés de fabrication, des équipements ou des technologies novatrices.

Par sa présence, son accessibilité partout sur le territoire québécois et son implication auprès des acteurs du développement économique, ainsi que par ses efforts de concertation et de fédération des forces, des savoirs et de l'expertise du gouvernement du Canada dans les régions du Québec, Développement économique Canada permet la réalisation d'initiatives majeures pour le développement des entreprises, l'amélioration de l'environnement du développement économique des régions du Québec et le développement et le renouvellement de ses infrastructures collectives.

Ces initiatives, et d'autres parrainées par Développement économique Canada et ses partenaires du portefeuille de l'Industrie, nous aideront à créer des conditions propices à l'innovation pour les citoyens, les entreprises et les institutions. Le Canada sera ainsi mieux placé pour renforcer sa position économique et attirer des investissements, ce qui se traduira par diverses retombées socio-économiques pour la population.

Je vous invite à examiner le Rapport sur le vendement de Développement économique Canada pour les régions du Québec pour savoir exactement ce que fait cette agence pour encourager l'innovation et la croissance économique au Canada.

Man Lad

Allan Rock
Allan Rock

MESSAGES



Message du ministre responsable du Portefeuille

Société d'expansion du Cap-Breton * Infrastructure Canada Industrie Canada Diversification de l'économie de l'Ouest Canada pour les régions du Québec Développement économique Canada Conseil national de recherches Canada et en génie du Canada Conseil de recherches en sciences naturelles Conseil de recherches en sciences humaines du Canada Conseil canadien des normes * Commission du droit d'auteur Canada Commission canadienne du tourisme * Banque de développement du Canada * Agence spatiale canadienne Agence de promotion économique du Canada atlantique Les membres du portefeuille de l'Industrie :

* Organisation non tenue de soumettre un rapport sur le rendement

Des investissements continus dans la recherche-développement, l'ingéniosité des chercheurs, des universitaires et des gens d'affaires canadiens ainsi qu'une prise de conscience croissante une économie prospère ont sensiblement contribué à la reconnaissance accrue dont jouit le Canada au niveau international en tant qu'important partenaire dans l'économie du savoir.

En éliminant le déficit, en réduisant l'impôt des particuliers et des sociétés, en procédant à des investissements processus de réglementation, le gouvernement du Canada a encouragé l'investissement et l'innovation au sein des entreprises canadiennes et a posé les jalons du succès dans cette économie mondiale si compétitive.

Depuis la présentation de la *Stratégie d'innovation du Canada*, en février 2002, nous avons travaillé en collaboration avec les entreprises, les institutions, les associations et tous les ordres de gouvernement afin de trouver un consensus sur les moyens d'aider l'économie canadienne à exceller. Plusieurs priorités ont été cernées au Sommet national sur l'innovation et l'apprentissage de novembre 2002, dont celles-ci : améliorer le cadre réglementaire des entreprises, encourager la création et la commercialisation du savoir par l'entremise de partenariats et d'investissements stratégiques, et continuer d'alimenter le bassin de travailleurs hautement qualifiés.

Tribunal de la concurrence

Statistique Canada

Les Canadiennes et les Canadiens, où qu'ils vivent, peuvent participer à une économie dynamique et stimulante. Certains d'entre eux acquièrent des compétences dans des domaines très spécialisés, comme la génomique, la biotechnologie et la technologie des piles à combustible. D'autres profitent d'un accès aceru aux services Internet à large bande et, de là, aux ressources des universités, des établissements de recherche et des réseaux virtuels du monde entier.

Le portefeuille de l'Industrie, qui regroupe 16 ministères et organismes, contribue pleinement à encourager l'innovation. Les nombreux programmes qu'il propose aux niveaux communautaire, régional et national incitent la population à explorer de nouveaux horizons professionnels, à découvrir de nouveaux produits, à lancer de nouvelles entreprises et à créer des marchés profitables au Canada et à l'étranger.

Messages

Le Rapport sur le rendement 2002-2003 de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec vise à rendre compte du rendement de son intervention, tel qu'observé au 31 mars 2003. Il s'adresse au Parlement canadien et à la population du Canada. Il trace un portrait des diverses initiatives mises de l'avant par l'agence et de leurs effets. De plus, il fait le point sur l'état de la situation par rapport aux engagements ministériels énoncés dans le Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003. Il est possible de consulter énoncés dans le Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003. Il est possible de consulter ce document sur le site Internet de l'agence à l'adresse : www.dec-ced.gc.ca

StI	Personne-ressource et lois appliquées	IV əxənnA
143	Développement économique Canada	
CVI	Liste des bureaux d'affaires de	v 9x9nnA
141	Liste des acronymes	VI əxənnA
140	Attribution des résultats	
140	au maintien des emplois	
	Limites méthodologiques quant à la création et	
139	Limites méthodologiques quant à la mesure du rendement	
139	Effet incitatif de l'aide	
138	L'effet de levier	
138	Création et maintien d'emplois	
137	Méthodes de cueillette de données	
LEI	Base de référence des projets	
137	enege'l eb tremebren ub enueem sl s eeil eigolobodtèM	III əxənnA
136	Tableau financier 8 : Passif éventuel	
132	bsr. programme	
	Tableau financier 7a :Description de la distribution des fonds	
134	Tableau financier 7 : Paiements de transfert	
133	Tableau financier 6: Paiements législatifs	
132	Tableau financier 5 : Recettes non disponibles	
131	Tableau financier 4 : Dépenses réelles 2002-2003 par résultat stratégique	
130	prévues et des dépenses réelles	
	Tableau financier 3 : Comparaison historique des dépenses totales	
179	prévues et des dépenses réelles	
	Tableau financier 2 : Comparaison des dépenses totales	
128	Besoins financiers par autorisation	
128	Tableau financier I : Sommaire des crédits approuvés	
127	Tableaux financiers récapitulatifs	
127	Rendement financier	II əxəunA
176	Aide non financière	
176	Autres programmes auxquels l'agence est associée	
611	Détails	
611	Programmes d'aide financière (contributions et subventions)	
611	Aide financière et non te eréinnant ebiA	I əxənnA
<i>L</i> II	De l'examen à l'action	
911	Gestion environnementale	
911	Infrastructure Canada	
SII	Programme Initiatives régionales stratégiques	
113	Programme de développement des collectivités	
113	Gestion des programmes et des initiatives	
113	Enseignements tirés	Section 5

011	Gestion des ressources humaines	
601	Gouvernement en direct	
801	Initiative d'amélioration des services et satisfaction de la clientèle	
107	Gestion intégrée des risques	
102	Fonction moderne de contrôleur	
105	Initiatives gouvernementales	
102	Stratégie de développement durable	
102	Programme de développement des marchés d'exportation	
100	du gouvernement du Canada	
001	Transferts de fonds à d'autres ministères et organismes	
100	Développement économique autochtone	
66	Priorités du portefeuille de l'Industrie et participation de l'agence	
66	Initiatives horizontales	
66	ritistives horizontales et gouvernementales	Section 4
\$6	des infrastructures collectives	
	Faciliter le développement et le renouvellement	
	Résultat stratégique n°3:	
16	compétitifs fondés sur le savoir	
	Priorité 2.3 : Développement et renforcement d'avantages	
<i>L</i> 8	de développement	
	Priorité 2.2 : Mise en valeur économique des atouts régionaux	
08	développement de son économie	
	Priorité 2.1 : Capacité du milieu à dynamiser le	
LL	snoigèr zəb əupimonosə tnəməqqoləvəb ub tnəmənnovivnə'l	
	Principaux résultats observés pour l'Amélioration de	
91	snoigèy zəb əupimonosə tnəməqqoləvəb ub tnəmənnovivnə'l	
	Principaux extrants de l'agence pour l'Amélioration de	
t/L	économique des régions du Québec	
	Contribuer à l'amélioration de l'environnement	
	Résultat stratégique n° 2 :	
69	Priorité 1.4 : Développement des petites entreprises	
79	Priorité 1.3.3 : Compétitivité — Commercialisation	
65	d'équipements et de produits	
	Priorité 1.3.2 : Compétitivité — Innovation de procédés,	
53	pratiques d'affaires	
	Priorité 1.3.1 : Compétitivité — Nouvelles	
53	Priorité 1.3 : Compétitivité des entreprises	
57	Priorité 1.2 : Établissement d'entreprises stratégiques	
17	Priorité 1.1 : Information et sensibilisation générales	
37	Principaux résultats observés pour le Développement des entreprises	
98	Principaux extrants de l'agence pour le Développement des entreprises	
75	Favoriser le développement des entreprises	
	Résultat stratégique n° 1 :	



TABLE DES MATIÈRES

32	Réalisations au regard des engagements	
67	Principaux résultats observés au 31 mars 2003	
87	Principaux extrants produits au cours de l'exercice 2002-2003	
87	Rendement global	
74	Évolution des priorités d'intervention de 2000-2001 à 2002-2003	
77	Portrait de l'intervention en 2002-2003	
77	Portrait et tendances des interventions de l'agence (extrants)	
77	financière et de programmes	
	Implantation d'un nouveau système d'information	
77	Gestion des risques d'affaires	
81	Contexte économique	
81	Contexte du rendement	
LI	Bases de référence afin de présenter le rendement	
91	Interprétation des résultats	
91	en vue d'une reddition de comptes	
	Interprétation des résultats et bases de référence	
SI	Introduction	
SI	Plan de la section	
SI	Information sur le rendement	Section 3
ÞΙ	Ressources financières	
13	Ressources humaines et structure de l'organisation	
13	Ressources	
17	Réseau de collaborateurs	
П	en vigueur au 31 mars 2003	
	Programmes de contributions et de subventions	
H	Nature de l'intervention (extrants)	
H	Stratégies régionales d'intervention	
8	Cadre d'intervention stratégique	
8	Stratégie de l'agence	
9	Acteurs du développement économique	
ς	développement économique	
	Orientations du gouvernement du Canada en matière de	
ς	Mandat	
ς	Aperçu de l'agence	Section 2
3	Message du secrétaire d'État	
I	Message du ministre responsable du Portefeuille	
Ţ	Messages	Section I



Ministre chargé de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec

Allan Rock

Man La L

Rapport sur le rendement



Pour la période se rerminant le 31 mars 2003

Budget des depenses

Développement économique



Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministères, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le Guide pour la préparation des rapports ministèriels sur le rendement 2003 : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_f.asp_). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rapport doit insister répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en nécessaire de dépenser judicieusement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en nécessaire de dépenser judicieusement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

L'Esplanade Laurier

Ottawa (Ontario) KIA 0R5

OU à : rma-mrr@tbs-set.ge.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie II, les dépenses totales au gouvernement dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le Rapport sur les plans et les priorités.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC Ottawa, Canada KIA 059

No de catalogue BT31-4/40-2003





Pour la période se terminant le 31 mars 2003

Pour la période se terminant

Rapport sur le rendement

économique Canada pour

les régions du Québec

Développement





Canada Industrial Relations Board

Performance Report

For the period ending March 31, 2003





The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from Canadian Government Publishing — PWGSC Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/19-2003 ISBN 0-660-62360-9



Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate Treasury Board of Canada Secretariat L'Esplanade Laurier Ottawa, Ontario K1A OR5 **OR at:** rma-mrr@tbs-sct.gc.ca



Canada Industrial Relations Board Performance Report

for the period ending March 31, 2003

Approved by:

The Honourable Claudette Bradshaw Minister of Labour



Table of Contents

Section II. Strategic Context A. Context and Background	3 5
	3 5
11. Officer and Dackground	5 5
B. Resources Used	5
1. Strategic Outcome	
C. Current Climate	
D. Volume and Complexity of Cases	
 More Complex Cases More Written Decisions 	
Priority Matters E. CIRB Performance	
1. Processing Time.	
2. Decision-making Time	
3. Mediation Services	
F. Outcomes Achieved	
G. Challenges	15
Appendix A. Financial Performance Summary and Summary Tables	17
A. Financial Performance Summary	
B. Financial Summary Tables	
D. I maneral Summary Tables	1. I /
Appendix B. Illustrative Specific Board Decisions and Judicial Review	19
A. Illustrative Specific Board Decisions	
B. Judicial Review	
Appendix C. Departmental Overview	27
A. Mandate, Role and Responsibilities	27
B. Departmental Organization	
C. To Contact the Board	



Section I. Message from the Chairperson

I am pleased to present the fifth annual Performance Report of the Canada Industrial Relations Board (CIRB) for the period ending March 31, 2003.

The demand for CIRB services continued to be historically high in 2002-03, a trend that has characterized the Board's case volume since its inception in January 1999, and which reflects the dynamic nature and driving forces underlying the Canadian industrial relations scene. While the number of cases received in 2002-03 has fallen from the peak of 2000-01, the growing complexity of cases has, to an extent offset the reduction in volume. The performance of the Board and its adjudicative members continues to improve, as more cases have been disposed of than received for the second consecutive year.

Enhancements to operational processes and technical tools have continued to progress in 2002-03, and have contributed to the Board's efficiency in dealing with matters. The Board also continues to promote the joint resolution of issues by the individual parties through its mediation services, wherever possible, and currently resolves more than 60 percent of all complaints in this manner.

The Board also continues to consult with its clients in order to discuss measures that may be adopted to further expedite matters. These consultations indicate a desire to see Board matters proceed even more rapidly. This remains a Board priority.

I am extremely proud of the accomplishments of the Board and its staff. I am concerned, however, that we may have reached a plateau, since there is a growing risk that the Board's performance can only be maintained for a finite period of time, given the current level of resources.

Paul Lordon Chairperson



Section II. Strategic Context

A. Context and Background

The Canada Industrial Relations Board (CIRB) is an independent, representational, quasi-judicial tribunal responsible for the interpretation and application of the *Canada Labour Code* (the *Code*), Part I, Industrial Relations, and certain provisions of Part II, Occupational Health and Safety. It was established in January 1999, to replace the previous Canada Labour Relations Board (CLRB), through amendments to Part I of the *Canada Labour Code*. The CIRB has jurisdiction in all provinces and territories with respect to federal works, undertakings or businesses in the following sectors:

- Broadcasting
- Chartered banks
- Postal services
- Airports and air transportation
- Shipping and navigation
- Interprovincial or international transportation by road, railway, ferry or pipeline
- Telecommunications
- Grain handling and uranium mining and processing
- Most activities in the Yukon, Nunavut and the Northwest Territories, including those that would normally be under provincial jurisdiction
- Undertakings of the First Nations on reserves
- Certain Crown corporations (including, among others, Atomic Energy of Canada Limited)

This jurisdiction covers some 700,000 employees and their employers, and includes enterprises that have an enormous economic, social, and cultural impact on Canadians from coast to coast. The variety of activities conducted by the federally regulated sector, as well as its geographical spread and national significance, contribute to the uniqueness of the federal jurisdiction and the role of the CIRB, and pose particular challenges for the Board's work.

The Board has established a series of strategic objectives in support of its mandate, which include to:

- conduct all its processes in accordance with the standards of the Canada Labour Code;
- seek solutions to labour relations problems by determining the cause and nature of conflict and by applying the appropriate dispute resolution mechanism, including fact finding, mediation and adjudication;
- conduct its activities in a timely, fair and consistent manner;
- consult its clients on its performance and on the development of the *Canada Industrial Relations Board Regulations*, 2001 (the *Regulations*), policies and practices;

- promote an understanding of its role, processes and jurisprudence through continuous client contact and a variety of information dissemination methods (Web based and conventional publishing, Board presentations at various forums, 1-800 information request line etc.);
- conduct its business and manage its resources in a manner that is fiscally sound in accordance with the *Financial Administration Act* and the policies and directives of the central agencies of government; and
- ensure continuous interaction with those utilizing Board services through meaningful communication and complaint processes.

B. Resources Used

1. Strategic Outcome

The Board has one strategic outcome for a total of \$11,754,000.

Strategic Outcome	Planned Results	Related Activities	Resource (000)	ces* (%
•effective industrial relations in any work, undertaking or business that falls within the authority of the Parliament of Canada	•decisions on applications and complaints provided in a fair, expeditious and economical manner	•intake and investigative services •case management activities •Board deliberations, public hearings and in-camera meetings •production, translation, and distribution of Board decisions •legal and research services in support of Board deliberations and court proceedings •information management services and the development of mechanisms to make the Board's activities more accessible and less costly	7,925.9	6
	•successful resolution of applications and complaints through alternative dispute resolution mechanisms	•alternative dispute resolution services	1,366.9	12
	•an involved and well-informed labour relations community	•publication and distribution of Reasons for Decision, newsletters, information circulars •direct consultations with clients •response to ad hoc inquiries from the public •public access to a resource centre on industrial relations and administrative law •enhancement of CIRB Web site •presentations by Board members and staff to the industrial relations community •research on industrial relations affecting CIRB's matters and procedures	1,525.3	13
	•effective Regulations and practices, pursuant to the revised Canada Labour Code and the establishment of the CIRB	•client consultations, publication and distribution of <i>Regulations</i> and Practice Notes	217.4	2
	•successful on-going financial, material management and human resources services	•provision of financial, material management and human resources services	718.6	(

^{*} These amounts do not include contributions to employee benefit plans.

C. Current Climate

The past few years have seen the CIRB maturing and responding to evolving circumstances, as the labour relations climate in Canada continues to experience important changes. Heightened competition, resulting from the globalization of markets, technological change, the volatility of national and international economies, and corporate mergers have all had impact on employers and employees in Canada. This has continued to be particularily true for industrial relations in industries within the federal jurisdiction, notably in the air, road and rail transportation sectors, and among telecommunications and broadcasting industries.

Typical issues of continuing concern to the Board include:

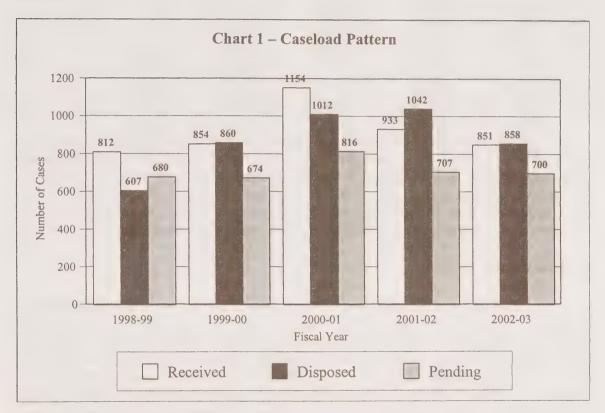
- the need for assistance to be provided to companies and unions in resolving the labour relations implications of corporate mergers and take-overs including the determination of bargaining unit structures, representation rights and the merger of collective agreements and seniority rights in the airline and telecommunications industries;
- the acquisition and exercise of free collective bargaining rights, the promotion of sound labour-management relations, and the encouragement of the constructive settlement of disputes;
- the need to assure that collective bargaining between employers and unions is conducted fairly and in good faith;
- the scope of the duty of fair representation in respect of minority groups of employees;
- the determination of the levels of services required to be maintained during a work stoppage to ensure the protection of the health and safety of the Canadian public, in such enterprises as airports, atomic energy production, and the air navigation system; and
- the prompt consideration of situations in which illegal work stoppages or lockouts are alleged.

The complexity and significance of the issues facing federally regulated employers and unions require the Board to judiciously apply a wide range of knowledge and skills in industrial relations and administrative law in diverse contexts. The demand for adjudicative services continues to increase. As well, the commitment of the Board to promote, wherever possible, the joint resolution of issues by the parties — along with clients' demands for the Board's assistance in mediating many disputes — entails increasing demands on the Board's resources. Accordingly, the Board continues to place considerable emphasis in augmenting both its skill and resource levels, when possible, to meet the needs of its clients.

D. Volume and Complexity of Cases

The CIRB has experienced relatively high caseload levels since its inception on January 1, 1999. Following an initial increase in the first years of the CIRB due to the

wider scope of matters that CIRB could hear pursuant to amendments to the *Code*, the caseload level has now leveled off. Chart 1 shows the caseload patterns for the CIRB and the CLRB since the 1998-99 fiscal year. The number of cases received by the Board in 2002-03 receded from the peak experienced in 2000-01 and it is anticipated that the case volume for 2001-02 is reflective of the underlying norm for the coming years. This represents a caseload level that is 29% higher than the long-term Federal Labour Board caseload.



As the volume of cases received increased, the Board needed to augment its rate of case disposition. Towards this end, the Board has adopted a number of administrative measures, as well as taken advantage of the statutory provisions of the 1999 amendments to the *Canada Labour Code*, which allow a broader variety of CIRB matters to be decided without an oral hearing and the more frequent use of single member panels. As its caseload has increased, the Board has gradually expanded its use of in-camera proceedings and hearings based upon written materials and submissions to reduce travelling time and allow a more focussed hearing process. This measure, along with other case management improvements, such as the use of pre-hearing conferences, has allowed the Board to expedite the disposition of matters, and to dispose of more than the number of incoming cases received for the last two years. As a result, the number of pending cases has fallen from a high of 816 in 2000-01 to 700 at the end of March 2003 (see Chart 1). The CIRB has disposed an average of 943 cases per year since its inception.

1. More Complex Cases

Table 1 - Number and Hearing Days for More Complex Cases

Matter	1998-99		1999-00		2000-01		2001-02		2002-03	
	Number	Hearing								
	of Cases	Days								
Review of Bargaining Unit Structure	0	0	4	33	13	40	24	140	15	119
Single Employer	15	137	11	58	17	44	22	93	33	144
Sale of Business	5	23	7	37	12	40	18	75	26	106
Maintenance of Activities	1	1	4	14	7	25	9	43	15	55
Total	21	161	26	142	49	149	73	351	89	424

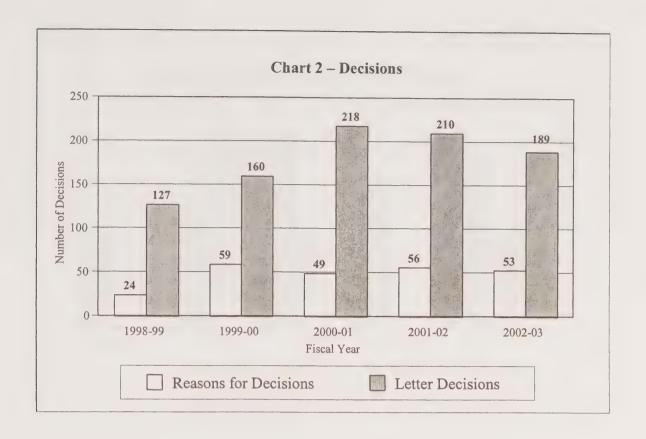
Table 1 indicates that following upon the January 1, 1999 amendments to the *Canada Labour Code*, the number of complex matters disposed of by the Board has increased more than fourfold. These complex and lengthy matters now account for slightly more than 10% in number and significantly more in time and resources required of Board disposed matters. The number of hearing days required to process more complex cases ballooned to 424 in 2002-03, or more than $2\frac{1}{2}$ times more than in 1998-99.

2. More Written Decisions

The new jurisdictions and functions of the Board have also resulted in a significantly increased number of written decisions. The uncertainty resulting from the new legislative provisions, first introduced in 1999, and the lack of jurisprudence applying them to the actual situations of parties, have resulted in a situation where parties have been prone to litigate many contentious matters. This has led to an increase in the need for the Board to interpret and apply the *Code* in matters involving provisions that were revised and/or added in the 1999 *Code* amendments, which, in turn, is reflected in a significant increase in Board jurisprudence. These decisions serve both to resolve the issues relevant to complex circumstances and to clarify the way the *Code*, including the new *Code* provisions, will apply in evolving circumstances¹.

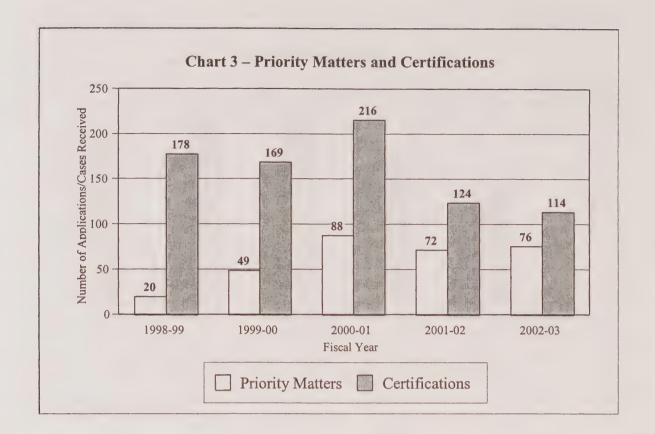
The change in the Board's pattern of issuing more detailed *Reasons for Decision* and Letter Decisions is reflected in Chart 2. The year 1998-99 is generally reflective of the predecessor CLRB pattern, while the subsequent years reflect the CIRB's experience. The CIRB has been required to more than double, on average, the number of more detailed *Reasons for Decision* it issues annually in comparison with its predecessor, and to issue almost 1½ times as many Letter Decisions.

¹ The Board issues detailed *Reasons for Decision* in matters of broader national significance and/or significant precedential importance. In other matters, more concise Letter Decisions help expedite the decision-making process, therein providing more timely industrial relations outcomes for parties.



3. Priority Matters

In addition to more complex matters, which typically involve numerous sections of the Code, certain types of cases require priority action. These cases include interim order requests, requests to file Board orders in Court, referrals to the Board by the Minister of Labour relating to the maintenance of activities required during a legal work stoppage, applications for an invalid strike or lockout vote, applications for a declaration of unlawful strike or lockout, unfair labour practice complaints respecting the use of replacement workers and dismissals for union activities. Such matters are scheduled, heard, and decisions in respect of them are issued in priority to other elements in the Board's caseload. This type of cases is also on the increase, representing 9% of applications received in 2002-03, as opposed to only 2% in 1998-99. Additionally, priority is given to the processing and consideration of certification applications, and to any other matter where there appears to be a significant potential for industrial relations problems if there is a delay in its resolution, or where other identifiable factors require a matter to be promptly addressed. Inevitably, the setting of priorities results in the deferral of some matters of less urgency. Scheduling pressures, consequent upon the volume and priority setting, can make very lengthy or complex matters — now the matters that are typically scheduled for oral hearing at the Board — difficult to resolve expeditiously. Chart 3 sets out the volume of priority matters and certifications from 1998-99 to 2002-03.

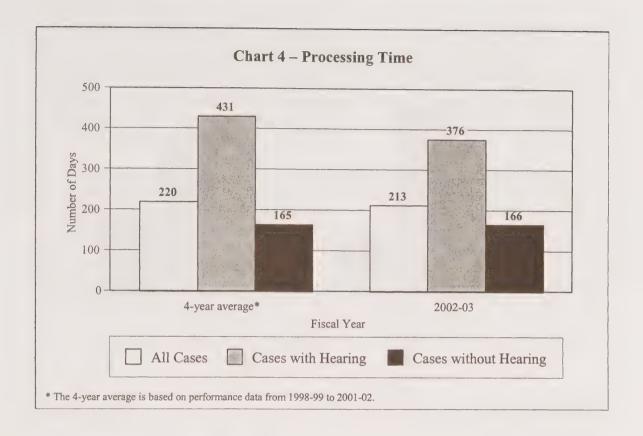


E. CIRB Performance

1. Processing Time

The processing time required by the Board to complete a file — the time spent opening, investigating, mediating, hearing, where required, and deciding a case — has been declining, despite the larger volume and increasing complexity of matters before it. Chart 4 indicates that the average processing time for all cases has fallen by 7 calendar days in 2002-03, when compared to the previous 4-year average. What is far more impressive, however, is that the Board has reduced the processing time for cases requiring a hearing by almost two calendar months (55 days). For cases that did not involve a hearing, the processing time shows no significant change in 2002-03, compared to the previous 4-year average.

The data on processing time clearly demonstrates that the Board has been able to elevate its overall productivity and output in order to meet the increase in its caseload. However, the experience that the Board has gained over the past several years — and the improvements achieved in Board performance — indicate that the current level of output, which is only gradually eliminating a substantial backlog, will be difficult to maintain given the current level of resources.

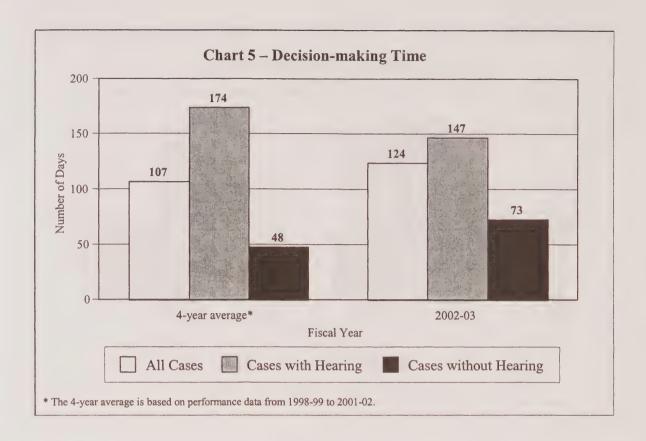


2. Decision-making Time

One component of the overall processing time is the length of time required by the Board panel² to prepare and issue a decision, following the completion of the investigation and/or hearing of a matter. A panel may decide a case without a hearing on the basis of written and documentary evidence, such as investigation reports and written submissions, or may defer the decision until further evidence and information is gathered via a public hearing. Chart 5 presents the decision-making time for both types of decisions³.

² A panel is comprised of the Chairperson or a Vice-Chairperson for single member panels, or the Chairperson or a Vice-Chairperson and two Members in a full panel.

³ The Board measures its disposition time for cases decided with a public hearing from the date it reserves its decision (which generally coincides with the last day of the hearing) to the date the decision is issued to the parties. Where cases are decided without a public hearing, the disposition time is measured from the date the case is deemed to be "ready" for the Board's consideration to the date the final decision is issued.



Similarly to the overall processing time, Board performance with respect to cases involving a hearing shows that the decision-making time improved significantly over the previous 4-year average by almost one calendar month (27 fewer days on average). For cases without a hearing, however, the decision-making time has increased by 25 calendar days in 2002-03, compared to the average of the previous four years. This growth is due to the volume and complexity of matters before the Board. More complex issues require more complex decisions. Complex cases account for an increasing proportion of the Board's files, as previously noted. Many somewhat more complex cases that would have been brought to a hearing in the past are now being disposed of without a hearing, in part explaining the increase in the average decision-making days for non-hearing cases.

3. Mediation Services

Unfair labour practice (ULP) complaints continue to comprise a significant percentage of the CIRB's caseload. The Board received 376 such complaints in 2002-03, representing 44% of all cases (ULP complaints represented 42% to 49% of cases received over the 1998-99 to 2002-03 period). The CIRB continues to endeavor to assist the parties in reaching mediated solutions to these matters, and last year, close to 62% of the cases were resolved without the need for Board adjudication. While this is somewhat lower than the 65.4% recorded in 2001-02, it remains much higher than the average of approximately 54% reached by the previous CLRB in its last ten years. The Board places great emphasis on maintaining settlement levels above 50% as a performance measure.

F. Outcomes Achieved

The key strategic outcome of the Board is to contribute to and promote effective industrial relations in any work, undertaking or business that falls under the federal jurisdiction, by interpreting and applying the *Code* in a manner that supports and promotes free collective bargaining and the constructive settlement of disputes in an effective, fair and timely manner.

Given the nature of industrial relations, quantifying the link between the Board's work and the targeted outcome is difficult if not impossible to achieve. That being said, it is clear that when the Board receives an application or complaint, it is usually because there is some form of unresolved conflict or problem that the involved parties have been incapable of resolving on their own. By resolving the matter, through mediation or by issuing a decision, the Board effectively and directly contributes to its strategic outcome. It is important in this respect to emphasize that the impact of the work of the CIRB can be both broad-ranging and significant. The Board's decisions and mediation efforts often affect in very tangible ways the working lives of thousands of Canadians, the economic position of leading Canadian corporations, and the general well-being of the Canadian public.

The Board also contributes, in an indirect but no less effective manner, to the effective industrial relations in the federal jurisdiction. Each time it issues a decision, the Board adds to its growing and diverse stock of jurisprudence, which is widely disseminated to the industrial relations community. Clear and consistent jurisprudence provides an environment where potential litigants are more likely to resolve matters on their own than to bring the matter before the Board. It is difficult to ascribe a quantitative measure to this.

In support of meeting its strategic outcome, the CIRB has undertaken and/or achieved the following:

- The CIRB has issued more than 240 written decisions, providing guidance and jurisprudence, not only to the parties involved in specific applications but also to the broader industrial relations community. (A summary of some CIRB key decisions 2002-03 is provided below, on pages 19 to 22.)
- At the same time, the CIRB has continued to increase its mediation and alternative dispute resolution services to employers, unions, and employees. This, as mentioned above, has resulted in the resolution of more than 60% of complaints received by the Board without the need for a costly hearing or a written decision.
- The CIRB has continued the development of Practice Notes and information circulars to provide clear and concise summaries of Board practices to its clients and the general public. As recently as the fall of 2002, the CIRB held a Round Table discussion with its major client groups, principally focused upon a

consultation on the development of Practice Notes. The purpose of Practice Notes and information circulars is to help clarify the Board's procedures and practices in relation to the *Code* and the *Regulations* adopted by the Board in December of 2001. In essence, Practice Notes and information circulars are meant to increase the accessibility and transparency of Board processes by providing common language instructions respecting the interpretation and application of the *Code* and *Regulations*. The Practice Notes and information circulars, it is expected, will make the Board's processes easier for clients to understand and manage, and ensure that the substance of matters can be more easily and quickly addressed. They are also expected to allow pre-hearing procedures to continue to reduce the actual time required in the hearing process by ensuring that pre-hearing information discovery processes are as effective as possible and that preparation for all matters scheduled for hearing is as complete as possible.

- The CIRB extensively revised and updated its Web site⁴ in order to make more information about the Board including its decisions more widely available and accessible to the Canadian public.
- Through its 1-800 information hotline, the CIRB received close to 12,000 various information requests. Although more than 63% of the requests concerned a matter relating to another jurisdiction (either a provincial Ministry of Labour, a provincial Labour Relations Board or HRDC), which are easily redirected, this still leaves some 4,500 inquiries that needed a more involved response. Requests for information generally pertain to case hearing dates, documents or decisions on file, Board statistics and other various matters.
- CIRB members and staff have made presentations and addresses at a number of industrial relations conferences and seminars across Canada. This has been directed at improving ongoing contact with and feedback from the Board's client communities.
- Following Treasury Board approval for temporary resources aimed at improving the Board's technological capabilities, the CIRB is well on its way to implement its Horizon 2004 plan which will, over a three-year period, provide: a much needed enhancement to its electronic case management system to replace the current obsolete system; an integrated document and information management system; videoconferencing capabilities; a comprehensive and dynamic CIRB intranet; secure remote access to CIRB databases for Board members and staff; and an examination of the potential for electronic filing of applications and documents. These initiatives will greatly enhance the efficiency of CIRB operations and its capacity to comply with the "Government On-Line" mandate.
- To ensure the best possible management and governance of the CIRB, it has actively embarked on the Internal Audit and Modern Comptrollership initiatives

⁴ http://www.cirb-ccri.gc.ca

sponsored by the Treasury Board. A number of assessment activities were undertaken, and an action plan for each initiative will be developed in the 2003-04 fiscal year. The Board hopes that these initiatives will ultimately further help it in improving its processes and in better managing its resources.

G. Challenges

As noted earlier, the demand for CIRB's services remains heavy, and is expected to remain so for the foreseeable future. This is making it increasingly difficult for the Board to improve performance further with the current level of resources. The Board is operating with staff and other resource levels only marginally higher than at its inception in January 1999, despite a sizable increase in its workload. While some moderate additional operational resources and technological enhancements already approved by Treasury Board have assisted the CIRB, overall, the Board must continue to elevate its output to meet the increase in caseload.



Appendix A. Financial Performance Summary and Summary Tables

A. Financial Performance Summary

The total authorities granted to the Board were \$1,016,555 more than originally planned. The additional authorities approved were to provide for:

- additional employee compensation due to collective bargaining and pay equity: \$427,000;
- employee benefits related to the above additional personnel costs: \$133,241;
- authorized spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets: \$348;
- additional costs related to the Comptrollership Modernization Initiative: \$59,216;
- carry-forward from previous years used for the increase of the workload: \$396,750.

The actual spending was 97% of the authorized amounts. The actual expenses are distributed as follows: 69% for salary expenses and 28% for other operating costs.

B. Financial Summary Tables

The following tables are applicable to the Board:

Table 1 – Summary of Voted Appropriations

Table 2 - Comparison of Total Planned to Actual Spending

Table 3 – Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Table 1 – Summary of Voted Appropriations

This table provides the total authorities that correspond to the Main Estimates plus all supplementary estimates and other authorities.

Vote		2002-03				
		Total Planned Spending	Total Authorities	Total Actual Spending		
	Canada Industrial Relations Board					
10	Program Expenditures	11,290.0	12,173.0	11,754.0		
(S)	Contributions to Employee Benefit Plans	1,464.0	1,597.2	1,597.2		
(S)	Disposal of Crown Assets		0.3			
	Total Department	12,754.0	13,770.5	13,351.2		

Table 2 - Comparison of Total Planned to Actual Spending

This table gives a breakdown of total planned spending, authorities and actual spending.

Departmental Planned versus Actual Spending (\$ thousands)						
	2002-03					
Business Line: Administration of the Canada Labour Code	Total Planned Spending	Total Authorities	Total Actual Spending			
FTEs ¹	121		114			
Operating ²	12,754.0	13,770.5	13,351.2			
Less: Respendable Revenues	0	(0.3)	0			
Total Net Expenditures	12,754.0	13,770.2	13,351.2			
Other Revenues and Expenditures Non-respendable Revenues	(4.0)		(2.5)			
Cost of Services Provided by Other Departments ³	2,304.1	2,390.2	2,390.2			
Net Cost of the Department	15,054.1	16,160.4	15,738.9			

¹ These totals include 12 full-time and 6 part-time Governor in Council appointees.

² These amounts include contributions to employee benefit plans.

Table 3 – Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

This table gives an historical overview of actual spending for 2000-01 and 2001-02. It also includes a comparison between total planned spending for 2002-03 and actual spending, which appears in the Public Accounts.

Historical Comparison of Departmental Planned Versus Actual Spending (\$ thousands)								
			2002-03					
Administration of the Canada Labour Code	Actual 2000-01	Actual 2001-02	Total Planned Spending	Total Authorities	Total Actual Spending			
Canada Industrial								
Relations Board	11,143.0	12,643.0	12,754.0	13,770.5	13,351.2			

³ These amounts include the accommodation provided by Public Works and Government Services Canada, employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs paid by Treasury Board Secretariat, and Government Employees Compensation coverage paid by Human Resources Development Canada.

Appendix B. Illustrative Specific Board Decisions and Judicial Review

A. Illustrative Specific Board Decisions

Air Canada, [2002] CIRB no. 183

On June 29, 2000, the parties entered into an agreement that pilot seniority in a merged pilot bargaining unit would be determined by arbitration. The agreement was forwarded to the Board and it was asked to sanction it. By order dated October 17, 2000, the Board approved the process for determining the consequential seniority issues set out in the agreement, specifically, that the seniority lists should be integrated based on the principles the arbitrator finds applicable to a bargaining unit consolidation following a single employer declaration under section 35 of the *Code*, and that the award was to be incorporated into a Board order and subject to reconsideration by the Board.

The pilot seniority integration arbitration award was released and incorporated into an order of the Board on May 2, 2001. The Air Line Pilots Association (ALPA) asked the Board to reconsider the award.

Based on the parties' June 29, 2000 agreement and its own October 17, 2000 order, the Board determined that it was both the parties' and the Board's intention that following the release of the arbitration award, it would be automatically incorporated into a Board order. This act, pursuant to both the parties agreement and the general reconsideration powers available to the Board under section 18 of the *Code*, allowed the award to be reconsidered as if it was a decision of the Board using the usual reconsideration criteria.

With respect to the award itself, the Board determined that insofar as the arbitration award disclosed a rationale for its seniority integration determination, it appeared that emphasis was placed on the pre-merger economic circumstances of Canadian Airlines International Ltd. (CAIL) and upon arbitral jurisprudence developed in circumstances to which the Code did not apply. This emphasis resulted in the former CAIL pilots being disadvantaged on the seniority list. The Board found that the principles espoused by sections 35 and 18.1 of the Code, which included the protection of the bargained rights and the bargaining rights of both merging units equally (section 35) and the preservation of existing rights (section 18.1) except to the extent necessary to effect the merger, had not been upheld by the award. The award used the economic condition of CAIL to place a premium on the collective agreement rights of the Air Canada Pilots Association (ACPA) pilots and to provide further lay-off protection to ACPA pilots in the form of "protective fences." The outcome was a discounting of the rights of the ALPA pilots. The Board concluded that the arbitration award had committed "an error of law or policy in respect of the application of sections 35 and 18.1 of the Code," one of the three criteria that the Board considers on reconsideration, and set aside the award.

Appendix B

In this decision, the Board determined that section 87.4 of the *Code* contemplates a partial right to strike, and that an order under this section, while discretionary, will meet the requirements of section 89. The union applied pursuant to section 87.4(6)(c) of the *Code*, requesting an order allowing the withdrawal of employees involved in training air traffic controllers. The Board rejected the employer's argument that a determination for the purposes of section 89 must resolve all outstanding issues, and stated that a right to strike will exist where the Board has made a determination sufficient to protect the health and safety of the public. The Board was of the view that there would be no immediate and serious danger to the public if training services were terminated, and that these services were sufficiently defined and distinct from operational air traffic control that they could be withdrawn. An order was issued recognizing a right to strike on the part of employees who train air traffic controllers.

Vidéotron Télécom Ltée, [2002] CIRB no. 190

In Vidéotron Télécom Ltée, the Board held that paying employees to stay home during a lockout notice period constituted an illegal lockout. The employer provided the union with the 72-hour notice of lockout required by section 87.2(2), and told its employees to stay home for three days of paid leave. The union applied for a declaration of illegal lockout pursuant to sections 92 and 93 of the Code. The employer argued that an illegal lockout could not be declared to have taken place during the notice period as the employees suffered no economic consequences. The Board noted that there is an objective element to illegal lockout, that a prohibited act has taken place, and a subjective element, that the prohibited act be motivated by a desire to compel acceptance of terms and conditions of employment. The Board expressed the opinion that employees must not always suffer an economic consequence for the objective element of a lockout to be satisfied. Despite the fact that the employees had suffered no economic consequences in this case, the Board found that an illegal lockout had taken place.

The Board also held that the fact that an illegal lockout had taken place during the notice period had in no way invalidated the notice. Upon the expiry of the 72-hour notice period, the illegal lockout became a legal lockout.

Canada Steamship Lines Inc., [2002] CIRB no. 201

In Canada Steamship Lines Inc., the Board considered whether the rejection of an employer's offer in a ratification vote satisfied the strike vote requirement of section 87.3(1). The union presented its members with a ballot containing two options, acceptance or rejection of the employer's offer. In a memorandum attached to the ballot, the union asked its members to understand that rejection of the offer would amount to a strike mandate. The Board held that a strike vote could be combined with a ratification vote if the ballot was unambiguous, clearly worded and left no doubt that a rejection of the offer would constitute a strike mandate. The Board determined that the ballot in question did not clearly indicate that rejection of the offer would amount to a strike

mandate, and that a reference to a strike mandate in a memorandum accompanying the ballot was insufficient. The Board held that no secret ballot strike vote pursuant to section 87.3(1) had taken place.

The Board considered whether a new strike notice is required if no strike action takes place upon the expiry of the 72-hour period specified in an initial strike notice. The union advised the employer, on November 28, 2001, that it would be commencing strike action on December 2, 2001, at 12:01 a.m. No strike action took place until December 5, 2001. The employer considered the strike illegal as no new notice had been given. The Board noted that Parliament's intention was clearly expressed by section 87.2(3), which requires a new notice, or an agreement of the parties in writing, if an initial notice expires without strike action. As no new notice was given for the strike of December 5, 2001, the strike did not meet the requirements of section 89(1)(f) of the Code.

Bell Canada, [2003] CIRB no. 212

In *Bell Canada*, the Board determined that the employer violated the *Code* when it offered voluntary severance packages to employees without the approval of the union. Bell announced, without consulting the union, that it intended to offer a voluntary separation program (VSP) to employees in Ontario. The terms of the severance packages under the VSP included pension plan enhancements, salary continuance, termination allowances, extended benefits coverage, and paid leaves of absence. The union objected to the proposed VSP, and filed a complaint alleging that Bell's unilateral action contravened section 94(1)(a) of the *Code*.

The Board concluded that the program altered the terms and conditions of employment of those employees choosing to accept voluntary separation, and that by offering the proposed VSP, Bell had bypassed collective agreement procedures and entitlements. The Board held that Bell's conduct constituted interference with the union's representation of its members, contrary to section 94(1)(a) of the *Code*.

Ledcor Industries Limited (2003), as yet unreported CIRB decision no. 216

The parties filed an application for a declaratory opinion pursuant to section 15.1(2) of the *Code* to obtain clarifications on unresolved issues arising from the certification process applicable to the affected parties. The Board requested that the parties provide it with an agreed upon statement of facts on which the declaratory opinion would be based. When the parties were unable to agree on sufficiently narrow questions that would provide the factual foundation for the declaratory opinion, the Board refused to proceed with the application.

In order for the Board to exercise its discretion to provide a declaratory opinion, there must be (1) a valid labour relations purpose recognized by the Board as worthwhile and beneficial to the parties and to the broader labour relations communities which may be impacted by the opinion, (2) a reasonable likelihood that the perceived benefit to the parties will significantly outweigh any possible mischief that would reasonably be

Appendix B 21

anticipated to arise in the course of the proceedings, and (3) a solid factual ground upon which to base the declaratory opinion.

Canadian Broadcasting Corporation, [2003] CIRB no. 218

The Canadian Media Guild (CMG) filed an application under section 18.1 for the merger of the two bargaining units that it represents at the English language network of the CBC. The CBC filed a counter-application seeking to merge the bargaining units represented by the CMG with the two remaining bargaining units, both represented by the Communications, Energy, and Paperworkers Union (CEP). The CEP opposed CBC's application on the grounds that the CBC had not proven that the threshold required to commence a review of the structure of the bargaining units under section 18.1(1). The CMG did not oppose CBC's application.

The two issues before the Board were: who bears the burden of proof in an application to restructure bargaining units under section 18.1(1), and what is the threshold provided for under section 18.1(1) to commence a review.

A majority of the Board, agreeing with Expertech Network Installations Inc. et al., [2002] CIRB no. 182, found that the burden of proof "lies with those who assert that the units are no longer appropriate."

With respect to the standard that must be met, the majority found that the Board must determine whether the bargaining units are no longer appropriate for collective bargaining to the extent that the consequences provided for in sections 18.1(2) to (4) should apply. In so doing, the Board must also consider the broader purposes of the statute. There must be sound reasons for the review, but the threshold will not be a high one. The words "no longer appropriate" must be given a broad and balanced interpretation, which takes into account the factual context of each case. The section should not be viewed as remedial, and the Board should address problems if it is apparent that the effective industrial relations have been significantly impaired. In addressing problems, the Board should proceed in a flexible manner that will ensure effective industrial relations and sound and constructive labour-management and collective bargaining practices. The inquiry will involve a comparison of the current bargaining unit structure with the Board's established policies regarding appropriate bargaining units.

The dissenting decision stated that, in introducing section 18.1 to the *Code*, Parliament did not intend to lower the threshold necessary for the Board to commence a review of bargaining units, and that the high threshold test should continue to apply. The applicant should have to establish "compelling reasons" to warrant a review, and the Board should only intervene where there are serious labour relations problems caused by the structure of the bargaining units. The continued application of the compelling reasons test used by the CLRB under section 18 is necessary to maintain stability in the labour relations community, and adopting a low threshold may increase the potential for the disruption of labour relations and the interference with employees' choice of bargaining agent.

B. Judicial Review

Richard Van Den Hoef v. Air Line Pilots Association et al., judgment rendered from the bench, no. A-723-00, May 8, 2002 (F.C.A.)

The complainant brought an application for judicial review of the dismissal of his duty of fair representation complaint against his union, alleging that the Board had no jurisdiction to make findings of fact with respect to contentious issues without holding an oral hearing. The complainant further alleged that the Board failed to observe a principle of natural justice and made a patently unreasonable decision by basing its decision on an assessment of written rather than sworn evidence.

The Federal Court of Appeal dismissed the complainant's application with costs. The Court pointed out that the Board's decision contained a detailed analysis of the evidence. The Board based its decision on the written record filed in accordance with the Board's procedural requirements. The Court was of the view that the complainant could not object at this point that no oral hearing was held when he remained silent on the issue in the face of the union's submission that no hearing was necessary. The failure by the complainant to avail himself of the opportunity to request a hearing did not provide a basis for concluding that the decision was patently unreasonable.

Telus Advanced Communications, a Division of Telus Communications Inc. et al. v. Telecommunications Workers Union, no. A-164-01, September 9, 2002 (F.C.A.)

The application for judicial review arose from a Board order pursuant to section 18.1(2)(b) of the *Code* incorporating an agreement between the parties to "one bargaining unit covering employees in Alberta and British Columbia." The parties subsequently disagreed as to whether the agreement (and therefore the order) limited the geographic scope of the unit. The Board was asked to interpret the agreement (*TELUS Advanced Communications et al.*, [2001] CIRB no. 108). From the evidence presented, the Board could not determine whether the parties had in fact agreed upon the geographic scope of the bargaining unit, and proceeded to exercise its discretion pursuant to section 18.1(3) and determine the appropriate bargaining unit. The Board decided that there should be no geographic limitation to the unit. The applicant sought judicial review of the decision, alleging that once the Board incorporated the parties agreement on the bargaining unit into a Board order under section 18.1(2), it was without jurisdiction to revisit the bargaining unit description.

In dismissing the application, the Court held that the Board had the power to make the order in question since it was an order related to "any question that arises" in a bargaining unit review. The Court acknowledged the Board's broad power upon a bargaining unit review conducted pursuant to section 18.1 of the Code. The Court held that Board orders under section 18.1 can only be reviewed on the basis of patent unreasonableness. The Court noted that section 18.1(3) of the Code empowers the Board to determine any question that arises during a bargaining unit review, and to make any order it considers necessary. Further, the Court pointed out that the Board is not limited to one order and

Appendix B 23

can make as many orders as it deems necessary when reviewing the structure of bargaining units.

Canadian Broadcasting Corporation v. Syndicat des Communications de Radio-Canada (FNC-CSN) et al., A-518-02, September 30, 2002 (F.C.A.)

The application for a stay of proceedings before the Board until the Court had ruled on the application for judicial review was dismissed. This application arose from a decision of the Board that dismissed a motion for disqualification of the panel chair (Société Radio-Canada, August 28, 2002 (CIRB LD 718)), which was made within the context of an application for review of the structure of bargaining units. The applicant claimed reasonable apprehension of bias. Thirty-one (31) hearing days had already been held over a period of two years and another thirteen (13) days were scheduled. The Court mentioned that it was not convinced, after a careful review of the case and the transcripts of the hearings in particular, that there was a serious question warranting a stay of proceedings.

Danaca Transport Montréal Ltée v. Syndicat National du Transport Routier-CSN, judgment rendered from the bench, A-612-01, October 23, 2002 (F.C.A.)

The application for judicial review was dismissed. This application arose from a decision of the Board regarding an application for certification under section 24 of the *Code* (Danaca Transport Montréal Ltée, September 19, 2001 (CIRB LD 509)). The Board found that there was sufficient community of interests between the Ontario and Quebec truck drivers for them to be included in the same bargaining unit. The Court ruled that the Board's decision was not patently unreasonable. It also stated that the definition of bargaining units is a question that is at the heart of the expertise and jurisdiction of the Board and that the courts must be careful when considering such decisions.

Air Canada Pilots Association v. Air Line Pilots Association and Air Canada, A-472-02, November 6, 2002 (F.C.A.)

The Federal Court of Appeal dismissed an application for a stay pending judicial review of *Air Canada*, [2002] CIRB no. 183. The Board's decision reconsidered and set aside an arbitration award. The Court was not satisfied that the applicant would suffer irreparable harm if the decision remained in force until the judicial review could be heard in January of 2003.

Chalk River Technicians & Technologists v. Atomic Energy of Canada Limited et al., A-406-01, December 10, 2002 (F.C.A.)

In *Atomic Energy of Canada Limited*, [2001] CIRB no. 122, the Board held that a strike by members of the respondent union would constitute an immediate and serious danger to the health and safety of the public. The union applied for judicial review arguing that there was no evidence upon which to base such a determination, and in the alternative, that the Board's conclusions were patently unreasonable. The court stated that due to the

use of the words "could pose," in section 87.3(6), the Board need only be satisfied that a mere possibility of an immediate and serious danger exists, and that such a determination is a question of fact that falls squarely within the Board's purview. The court held that there was sufficient evidence to justify a finding that a strike or lockout at AECL would deprive the public of medical services, and that the Board's conclusion as to the existence of a serious danger was reasonable.

The applicant submitted that the Board's interpretation of "immediate" was patently unreasonable, as it failed to recognize the temporal aspect of the word. As the evidence suggested that a shut down at AECL would not affect hospitals until ten to twelve days after a strike or lockout began, the union argued that any serious danger would not be immediate, and that a Board intervention could not be justified. The court agreed with the Board's view that "immediate" did not necessarily mean now or within a few days. The court held that in the context of section 87.4, an "immediate" danger is one that occurs soon, or within a short time, and that what constitutes soon or a short time must be determined on the facts of each case. The court was satisfied that in this case, a danger that materialized ten to twelve days after the beginning of a strike or lockout was an immediate danger. The court dismissed the application.

Société Radio-Canada v. Association des réalisateurs, judgment rendered from the bench, A-32-02, February 25, 2003 (F.C.A.)

The Federal Court of Appeal dismissed the application for judicial review. In its decision *Société Radio-Canada*, [2001] CIRB no. 151, the Board found that Société Radio-Canada did not meet its obligation to bargain in good faith when it proposed a condition concerning the scope of the union's certification to the point of deadlock. As a remedy, the Board ordered the Société Radio-Canada to remove this condition and to table with the union a proposed collective agreement incorporating the rest of its whole final proposal. The Board's order was based on the new paragraph 99(1)(b.1) included in the *Code* in 1999 and on subsection 99(2) of the *Code*.

The Court stated that it was not convinced a judicial intervention was required in this case and made reference to the privative clause contained in section 22 of the *Code*. The Court considered that the Board did not exceed its jurisdiction in rendering its decision and that there was a rational link between the breach of the *Code* noted by the Board and the remedy ordered. The Court added that the remedy did not have to be perfect to be maintained in judicial review.

Air Canada Pilots Association v. Air Line Pilots Association and Air Canada, A-472-02 and A-601-01, March 27, 2003 (F.C.A.)

This application for judicial review relates to *Air Canada*, [2003] CIRB no. 183, summarized above. The Court dismissed the application for judicial review that alleged that the Board had acted outside its jurisdiction in overriding the parties agreement, made pursuant to section 18.1(2) of the *Code*, to determine seniority integration issues through binding arbitration. The Court recognized that the Board's decision was reviewable on a

Appendix B 25

standard of patent unreasonableness. It found that the Board had properly exercised its jurisdiction to review its May 2, 2000 order under section 18 of the *Code* using the principles set out in section 44 of the *Canada Industrial Relations Board Regulations*, 2001. The Court agreed with the Board that "a seniority list integration review conducted under the *Code* must be consistent with the principles and objectives underlying the *Code*, the specific principles underlying sections 35 and 18.1, as well as a recognition of the importance of seniority in the context of Canadian labour relations."

Appendix C. Departmental Overview

A. Mandate, Role and Responsibilities

The Constitution Act, 1867, provides that provincial jurisdiction extends over "Property and Civil Rights," meaning that the negotiation of collective agreements containing terms and conditions of employment for employees is regulated by the provinces. The Constitution, however, assigns exclusive jurisdiction to Parliament over specific sectors of the economy, and as such, it has seen fit to enact laws regulating employment matters within those sectors that have constitutionally been reserved to it. The laws governing the federal jurisdiction are contained in the Canada Labour Code, which is divided into three parts:

Part I – Industrial Relations
Part II – Occupational Health and Safety
Part III – Labour Standards

Part I of the *Code* sets out the terms under which trade unions may acquire the legal right to represent employees in the negotiation of collective agreements with their employer. It also delineates the process under which collective bargaining takes place and provides remedies to counter infractions committed by any party subject to the *Code*'s provisions.

Part I of the Canada Labour Code had remained virtually unchanged since 1972. However, with the coming into force on January 1, 1999 of Bill C-19, an Act to amend the Canada Labour Code (Part I), R.S. 1998, c. 26, significant changes were made to the Code in an effort to modernize it and improve the collective bargaining process for federally regulated industries. The Act replaced the Canada Labour Relations Board with the Canada Industrial Relations Board as an independent, representational, quasi-judicial tribunal responsible for the interpretation and application of Part I, Industrial Relations, and certain provisions of Part II, Occupational Health and Safety, of the Canada Labour Code.

The Canada Industrial Relations Board's **mandate** is to contribute to and to promote effective industrial relations in any work, undertaking or business that falls within the authority of the Parliament of Canada.

Appendix C 27

In support of its mandate, the Board established the following vision and values:

- decisions on applications and complaints provided in a fair, expeditious and economical manner;
- successful resolution of cases through appropriate dispute resolution mechanisms;
- an involved and well-informed labour relations community;
- effective Regulations and practices developed through consultation with clients.

In the discharge of its mandate and the exercise of its powers, the Board aims to be progressive and innovative, efficient and effective, open and accountable. The working environment at the Board promotes learning and development, harmony, teamwork and respect.

The Board's **role** is to exercise its powers in accordance with the Preamble and provisions of the *Code*, which states that Parliament considers "the development of good industrial relations to be in the best interests of Canada in ensuring a just share of the fruits of progress to all." To that end, the Board aims to be responsive to the needs of the industrial relations community across Canada in all aspects of delivering its program.

B. Departmental Organization

The Board, functioning at an appropriate level, is comprised of the Chairperson, five full-time Vice-Chairpersons, six full-time Members (three representing employers and three representing employees) and six part-time Members (representing, in equal numbers, employees and employers). One Vice-Chairperson's term was renewed. Two full-time Members' and three part-time Members' terms were renewed. One new full-time Member and three new part-time Members were appointed. All are appointed by the Governor in Council: the Chairperson and the Vice-Chairpersons for terms not to exceed five years, the Members for terms not to exceed three years. (Information on Board members can be found at www.cirb-ccri.gc.ca/about/members/index_e.html.)

The Chairperson is the Chief Executive Officer of the Board. The provisions of the Canada Labour Code assign to the Chairperson supervision over and direction of the work of the Board, including:

- the assignment and reassignment to panels of matters that the Board is seized of;
- the composition of panels and the assignment of Vice-Chairpersons to preside over panels;
- the determination of the date, time and place of hearing;
- the conduct of the Board's work;
- the management of the Board's internal affairs; and
- the duties of the staff of the Board.

The Board's headquarters are located in the National Capital Region. Support to the Board is provided by the Executive Director, reporting directly to the Chairperson. The Executive Director is responsible for regional operations, case management, client and corporate services, financial services and human resources. Reporting to the Executive Director and the Chairperson, the Director General, Case Processes, is responsible for the provision of strategic advice and support in respect of case management and workflow as well as for the direction of Legal Services.

The Board also has five regional offices in Dartmouth, Montréal, Ottawa, Toronto and Vancouver, with a satellite office in Winnipeg. These offices are staffed by labour relations professionals and case management teams. Each regional office is headed by a regional director, who reports to the Executive Director in Ottawa.

C. To Contact the Board

Toll-free: 1-800-575-9696 TTY: 1-800-855-0511 E-mail: info@cirb-ccri.gc.ca

Web site: www.cirb-ccri.gc.ca

Further information on how to contact the regional offices can be found at www.cirb-ccri.gc.ca/contact/index e.html.

Appendix C 29





- la gestion des affaires internes du Conseil;
- les fonctions du personnel du Conseil.

L'administration centrale du Conseil se trouve dans la région de la Capitale nationale. L'appui au Conseil est assuré par le directeur exécutif, qui relève directement du président. Le directeur exécutif est responsable des opérations régionales, de la gestion des affaires, des services à la clientèle et de la gestion intégrée, des services financiers ainsi que des ressources humaines. La directrice générale, procédures de gestion des affaires, rend compte au directeur exécutif et au président. Elle est responsable de la prestation de conseils stratégiques et de l'appui relativement à la gestion des affaires et à l'acheminement du travail ainsi que de la direction des services juridiques.

Le Conseil a également cinq bureaux régionaux situés à Dartmouth, Montréal, Ottawa, Toronto et Vancouver, avec un bureau satellite à Winnipeg. Ces bureaux sont dotés de professionnels des relations du travail et d'équipes chargées de la gestion des affaires. Chaque bureau régional est dirigé par un directeur régional qui relève du directeur exécutif à Ottawa.

C. Pour communiquer avec le Conseil

Appels sans frais: 1-800-575-9696
ATS: 1-800-855-0511
Courriel: info@cirb-ccri.gc.ca
Site Web:

Pour communiquer avec nos bureaux régionaux, veuillez consulter l'adresse suivante: www.cirb-ccri.gc.ca/contact/index_f.html.

À l'appui de son mandat, le Conseil a établi la vision et les valeurs suivantes:

- économique;
- le règlement des affaires à l'aide des mécanismes appropriés de règlement des différends;
- un milieu des relations du travail impliqué et bien informé;
- un Règlement et des pratiques efficaces élaborés en consultation avec les clients.

Dans la réalisation de son mandat et l'exercice de ses pouvoirs, le Conseil veut être progressif et innovateur, efficient et efficace, transparent, de même que responsable. Le milieu de travail au Conseil favorise l'apprentissage et le perfectionnement, l'harmonie, le travail d'équipe, ainsi que le respect.

Le **rôle** du Conseil consiste à exercer ses pouvoirs conformément au Préambule et aux dispositions du Code, où il est dit que le Parlement estime «que l'établissement de bonnes relations du travail sert l'intérêt véritable du Canada en assurant à tous une juste part des fruits du progrès». À cette fin, le Conseil cherche à répondre aux besoins du milieu des relations du travail d'un bout à l'autre du Canada dans tous les aspects de l'exécution de son programme.

B. Organisation du Conseil

Le Conseil, doté du nombre de membres à plein temps (dont trois représentent les employeurs et trois représentent les employés) et de six membres à temps partiel (représentant, à nombre égal, les employés et les employeurs). Le mandat d'un vice-présentant, à nombre égal, les employés et les employeurs). Le mandat d'un vice-président a été renouvelé. Deux membres à plein temps et trois membres à temps partiel ont été nommés. Tous les membres sont nommés par nouveaux membres à temps partiel ont été nommés. Tous les membres sont nommés par le gouverneur en conseil: le président et les vice-présidents, pour un mandat maximal de cinq ans, les membres, pour un mandat maximal de cinq ans, les membres, pour un mandat maximal de concernant les membres du Conseil sont affichés à l'adresse suivante:

concernant les memores du consensont ameners a l'. Mww.cirb-ccri.gc.ca/about/members/index f.html.)

Le président est le premier dirigeant du Conseil dont il dirige et supervise les activités en vertu du Code canadien du travail, notamment en ce qui a trait à:

- l'attribution et la réattribution aux bancs des affaires dont le Conseil est saisi;
 la composition des bancs et la désignation des vice-présidents chargés de les
- présider;
- la détermination des dates, heures et lieux des audiences;
- la conduite des travaux du Conseil;

Annexe C. Aperçu du Conseil

A. Mandat, rôle et responsabilités

La Loi constitutionnelle de 1867 confère aux provinces la compétence à l'égard de «la propriété et des droits civils», ce qui signifie que la négociation des conventions renfermant les conditions d'emploi des employés est réglementée par les provinces. Toutefois, la Loi constitutionnelle accorde une compétence exclusive sur certains secteurs de l'économie au Parlement, qui a jugé bon d'adopter des lois régissant les questions d'emploi dans les secteurs qui lui sont constitutionnellement réservés. Ces lois sont contenues dans le Code canadien du travail, qui est divisé en trois parties:

Partie I – Relations du travail Partie II – Santé et sécurité au travail Partie III – Normes du travail

La Partie I du Code énonce les conditions que doivent remplir les syndicats pour acquérir le droit légal de représenter des employés aux fins de la négociation de conventions collectives avec leur employeur. Elle décrit en outre le processus qui régit le déroulement des négociations collectives et prévoit des redressements pour contrer les infractions commises par toute partie assujettie aux dispositions du Code.

La Partie I du Code canadien du travail est demeurée pratiquement inchangée depuis 1972. Toutefois, le projet de loi C-19, la Loi modifiant le Code canadien du travail (Partie I), L.R. 1998, ch. 26, entré en vigueur le let janvier 1999, a apporté des changements importants au Code dans le but de le moderniser et d'améliorer le processus de la négociation collective dans les secteurs d'activité régis par le gouvernement fédéral. La Loi a remplacé le Conseil canadien des relations du travail par le Conseil canadien des relations industrielles à titre de tribunal quasi judiciaire, indépendant et représentatif responsable de l'interprétation et de l'application de la Partie I, Relations du travail, et de certaines dispositions de la Partie II, Santé et sécurité au travail, du Code canadien du travail.

Le Conseil canadien des relations industrielles a pour mandat de favoriser l'établissement et le maintien de relations de travail fructueuses dans toute entreprise relevant de la compétence du Parlement du Canada.



en plus de tenir compte de l'importance que revêt l'ancienneté dans le contexte canadien des relations du travail.

у эхэииү

début d'une grève ou d'un lock-out, le syndicat a fait valoir qu'il n'y avait pas de risque grave et imminent et que l'intervention du Conseil n'était pas justifiée. La Cour a conclu à l'instar du Conseil que le terme «imminent» ne voulait pas nécessairement dire dans l'immédiat ou dans quelques jours. La Cour a jugé que dans le contexte de l'article 87.4 du Code, un danger «imminent» s'entend d'un danger qui peut survenir très bientôt ou affaire. Il a été établi à la satisfaction de la Cour que, dans cette affaire, un danger qui se matérialisait dix à douze jours après le début d'une grève ou d'un lock-out était un danger imminent. La Cour a dès lors rejeté la demande.

Société Radio-Canada c. Association des réalisateurs, jugement prononcé à l'audience, A-32-02, le 25 février 2003 (C.A.F.)

La Cour d'appel fédérale a rejeté la demande de contrôle judiciaire. Dans la décision Société Radio-Canada, [2001] CCRI n° 151, le Conseil avait jugé que la Société Radio-Canada, [2001] CCRI n° 151, le Conseil avait jugé que la Société Radio-Canada, pas respecté son obligation de négocier de bonne foi en présentant une condition relative à la portée du certificat d'accréditation du syndicat et ce, jusqu'à l'impasse des négociations. Comme mesure de redressement, le Conseil a ordonné à la Société Radio-Canada de retirer cette condition et de déposer auprès du syndicat un projet de convention collective incorporant le reste de sa proposition finale et globale. Le Conseil s'est appuyé à ce sujet sur le nouvel alinéa 99(1)b.1) ajouté au Code en 1999 ainsi que sur le paragraphe 99(2) du Code.

La Cour a mentionné qu'elle n'avait pas été convaincue qu'une intervention judiciaire était requise en l'instance et elle s'est référée à la clause privative contenue à l'article 22 du Code. La Cour a estimé que le Conseil n'avait pas outrepassé sa compétence en rendant cette décision et qu'il y avait un lien rationnel entre la violation au Code constatée par le Conseil et les mesures de redressement ordonnées. La Cour a ajouté que les mesures de redressement n'avaient pas à être parfaites pour être maintenues lors d'un contrôle judiciaire.

Association des pilotes d'Air Canada c. Association des pilotes de lignes et Air Canada, A-472-02 et A-601-01, le 27 mars 2003 (C.A.F.)

Cette demande de contrôle judiciaire se rapporte à la décision Air Canada, [2003] CCRI n° 183, résumée précédemment. La Cour a rejeté la demande de contrôle judiciaire qui alléguait que le Conseil avait outrepassé ses pouvoirs en faisant abstraction de l'entente questions relatives à l'intégration des listes d'ancienneté par voie d'arbitrage exécutoire. La Cour a confirmé que la décision du Conseil était susceptible d'un examen en vertu de la norme de la décision manifestement déraisonnable. Elle a conclu que le Conseil avait exercé à bon droit son pouvoir de réviser l'ordonnance rendue le 2 mai 2000 sous le régime de l'article 18 du Code en appliquant les critères énoncés à l'article 44 du Règlement de 2001 sur le Conseil canadien des relations industrielles. La Cour a convenu avec le Conseil que la révision de l'intégration de listes d'ancienneté en vertu du convenu avec le Conseil que la révision de l'intégration de listes d'ancienneté en vertu du convenu avec le Conseil que la révision de l'intégration de listes d'ancienneté en vertu du convenu avec le Conseil que la révision de l'intégration de listes d'ancienneté en vertu du convenu avec le Conseil que la révision de l'intégration de listes d'ancienneté en vertu du convenu avec le Conseil que la révision de l'intégration de listes afficles 35 et 18.1,

dossier et plus particulièrement des transcriptions des audiences, de l'existence d'une question sérieuse justifiant un tel sursis.

Danaca Transport Montréal Ltée c. Syndicat National du Transport Routier-CSN, jugement prononcé à l'audience, A-612-01, le 23 octobre 2002 (C.A.F.)

La demande de contrôle judiciaire a été rejetée. Cette demande résultait d'une décision du Conseil concernant une demande d'accréditation en vertu de l'article 24 du Code (Danaca Transport Montréal Ltée, 19 septembre 2001 (CCRI LD 509)). Le Conseil avait conclu qu'il y avait une communauté d'intérêts suffisante entre les camionneurs de l'Ontario et ceux du Québec pour qu'ils soient inclus dans la même unité de négociation. La Cour a conclu que la décision du Conseil n'était pas manifestement déraisonnable. Elle a de plus précisé que la définition des unités de négociation est une question qui est au coeur de l'expertise et de la compétence du Conseil et que les tribunaux devaient faire preuve de retenue face à de telles décisions.

Association des pilotes d'Air Canada c. Association des pilotes des lignes aériennes et Air Canada, A-A72-02, le 6 novembre 2002 (C.A.F.)

La Cour d'appel fédérale a rejeté la demande de suspension de la décision du Conseil dans Air Canada, [2002] CCRI n° 183, jusqu'à ce que la procédure de contrôle judiciaire soit terminée. Le Conseil avait alors révisé et renversé une décision arbitrale. La Cour n'a pas été convaincue que la demanderesses subirait un tort irréparable si la décision du Conseil demeurait en vigueur jusqu'à ce que la demande de contrôle judiciaire soit entendue en janvier 2003.

Chalk River Technicians & Technologists c. Atomic Energy of Canada Limited et autres, A-406-01, le 10 décembre 2002 (C.A.F.)

Dans l'affaire Énergie atomique du Canada Limitèe, [2001] CCRI n° 122, le Conseil a conclu que le déclenchement d'une grève par le syndicat intimé constituait un danger imminent et grave pour la santé et la sécurité du public. Le syndicat a demandé le contrôle judiciaire de cette décision au motif qu'elle ne s'appuyait sur aucun élément de preuve et, subsidiairement, que les conclusions du Conseil étaient manifestement déraisonnables. La Cour a fait observer qu'en raison de l'utilisation des mots «pourrait constituer», au paragraphe 87.4(6) du Code, il suffit au Conseil d'établir qu'il existe constitue une possibilité de danger imminent et grave et que cette détermination constitue une question de faits qu'il appartient au Conseil de trancher. La Cour a jugé qu'il existait suffisamment d'éléments de preuve pour conclure qu'une grève ou un lock-out à EACL aurait pour effet de priver le public de services médicaux et que les conclusions du Conseil quant à l'existence d'un grave danger étaient raisonnables.

Le syndicat demandeur a fait valoir que l'interprétation du mot «imminent» par le Conseil était manifestement déraisonnable, car il n'avait pas tenu compte de l'aspect temporel du terme. Comme la preuve indiquait qu'une interruption des activités à EACL ne commencerait à avoir une incidence sur les hôpitaux que dix à douze jours après le

Telus Advanced Communications, a Division of Telus Communications Inc. et autres c. Syndicat des travailleurs en télécommunications, n° A-164-01, le 9 septembre 2002 (C.A.F.)

paragraphe 18.1(2). parties concernant l'unité de négociation dans une ordonnance du Conseil fondée sur le description de l'unité de négociation après avoir incorporé l'entente intervenue entre les judiciaire de la décision, alléguant que le Conseil n'était plus habilité à modifier la limiter la portée géographique de l'unité en cause. La requérante a demandé le contrôle pour déterminer l'unité habile à négocier collectivement. Le Conseil a décidé de ne pas lors entrepris d'exercer le pouvoir discrétionnaire que lui confère le paragraphe 18.1(3) entendues dans les faits sur la portée géographique de l'unité de négociation et il a dès incapable d'établir, d'après les éléments de preuve présentés, si les parties s'étaient TELUS Advanced Communications et autres, [2001] CCRI nº 108). Le Conseil a été de l'unité. Le Conseil a été saisi d'une demande d'interprétation de l'entente (voir question de savoir si l'entente (et dès lors l'ordonnance) limitait la portée géographique Britannique». Il y a eu divergence de vues par la suite entre les parties relativement à la créer une «unité de négociation englobant les employées de l'Alberta et de la Colombiel'alinéa 18.1(2)b) du Code qui incorporait une entente intervenue entre les parties visant à La demande de contrôle judiciaire résultait d'une ordonnance du Conseil fondée sur

En rejetant la demande, la Cour a statué que le Conseil était habilité à rendre l'ordonnance en cause puisqu'elle visait à trancher «toute question en suspens» dans le cadre de la révision d'une unité de négociation. La Cour a confirmé que le Conseil jouit d'un vaste pouvoir relativement à la révision de la structure des unités de négociation en vertu de l'article 18.1 du Code. La Cour a statué que les ordonnances du Conseil fondées sur l'article 18.1 étaient susceptibles d'examen seulement lorsqu'il existe des raisons de paragraphe 18.1(3) du Code habilite le Conseil à trancher toute question liée à la révision de la structure des unités de négociation et à rendre toutes les ordonnances qu'il juge indiquées. De plus, la Cour a fait observer que le cordonnance et qu'il peut rendre autant d'ordonnances qu'il le juge nécessaire dans le ordonnance et qu'il peut rendre autant d'ordonnances qu'il le juge nécessaire dans le cadre de la révision de la structure des unités de négociation.

Société Radio-Canada c. Syndicat des Communications de Radio-Canada (FNC-CSN) et autre, A-518-02, 30 septembre 2002 (C.F.A.)

La demande de sursis des procédures devant le Conseil jusqu'à ce que la Cour se soit prononcée sur la demande de contrôle judiciaire a été rejetée. Cette demande résultait d'une décision du Conseil qui rejetait une demande de récusation de la présidente du banc (Société Radio-Canada, 28 août 2002 (CCRI LD 718)) et ce, dans le cadre d'une demande de révision de la structure des unités de négociation. La demanderesse invoquait la crainte raisonnable de partialité. Trente et une (31) journées d'audience avaient été tenues depuis deux ans dans cette affaire et treize (13) autres journées avaient encore été prévues. La Cour a mentionné qu'elle n'était pas convaincue, après un examen attentif du prévues. La Cour a mentionné qu'elle n'était pas convaincue, après un examen attentif du

bonnes raisons pour la révision, mais le critère ne doit pas être exigeant. Il faut donner à l'expression «ne sont plus habiles» une interprétation large et équilibrée, qui tient compte du contexte factuel de chaque cas. Cette disposition ne doit pas être considérée comme réparatrice, et le Conseil doit se pencher sur des problèmes s'il est apparent que les relations du travail se sont détériorées de manière significative. En traitant les problèmes, le Conseil doit agir avec souplesse de façon à assurer des relations du travail fructueuses qui permettront d'établir de saines relations entre travailleurs et employeurs et le règlement positif des différends. L'enquête comprendra une comparaison de la structure actuelle des unités de négociation avec les politiques établies du Conseil en matière d'unités de négociation habiles à négocier.

L'opinion dissidente fait valoir que, lorsque le Parlement a introduit l'article 18.1 dans le Code, il n'avait pas l'intention d'abaisser le seuil pour que le Conseil entreprenne une révision d'unités de négociation, et que le critère exigeant devrait continuer de s'appliquer. La requérante devrait présenter des «raisons impératives» pour justifier une révision, et le Conseil ne devrait intervenir que lorsqu'il y a de graves problèmes de rélations du travail causés par la structure des unités de négociation. L'application continue du critère des raisons impératives utilisé par le CCRT en vertu de l'article 18 est nécessaire pour maintenir la stabilité dans le milieu des relations du travail, et l'adoption d'un critère peu élevé peut accroître le potentiel de perturbation des relations du travail et d'un critère dans le choix d'un agent négociateur par les employés.

B. Décisions saisant l'objet d'un contrôle judiciaire

Richard Van Den Hoef c. Air Line Pilots Association et autre, jugement prononcé à l'audience, dossier n° A-723-00, 8 mai 2002 (C.A.F.)

Le plaignant a présenté une demande de contrôle judiciaire de la décision du Conseil de rejeter sa plainte de manquement au devoir de représentation juste de la part de son syndicat, alléguant que le Conseil n'était pas habilité à tirer des conclusions de fait relativement à des questions litigieuses sans tenir d'audience publique. Le plaignant prétendait en outre que le Conseil avait négligé d'appliquer un principe de justice naturelle et rendu une décision manifestement déraisonnable en s'appuyant sur la preuve écrite pour rendre sa décision plutôt que sur la preuve assermentée.

La Cour d'appel fédérale a rejeté la demande du plaignant avec dépens. La Cour a fait observer que la décision du Conseil renfermait une analyse détaillée de la preuve. Le Conseil a fondé sa décision sur les documents versés au dossier en conformité avec les règles de procédures applicables. La Cour s'est dite d'avis que le plaignant ne pouvait pas contester le fait que le Conseil avait rendu sa décision sans tenir d'audience publique car il n'avait pas réagi aux observations du syndicat concernant l'inutilité de tenir une audience publique. Le défaut du plaignant de faire valoir des arguments en vue de la tenue d'une audience publique ne constituait pas un motif suffisant pour conclure que la décision était manifestement déraisonnable.

57

Annexe B

a conclu qu'il y avait eu intervention de Bell dans la représentation des employés par le syndicat, en contravention de l'alinéa 94(1)a) du Code.

Ledcor Industries Limited (2003), décision du CCRI nº 216, non encore rapportée

Les parties ont présenté une demande d'avis déclaratoire en vertu du paragraphe 15.1(2) du Code afin d'obtenir des précisions relativement aux questions non réglées découlant du processus d'accréditation applicable aux parties concernées. Le Conseil a demandé que les parties lui fournissent un exposé conjoint des faits sur lequel l'avis déclaratoire serait fondé. Lorsque les parties ont été incapables de s'entendre sur des questions suffisamment étroites qui auraient servi de point de départ à l'avis déclaratoire, le Conseil a refusé de donner suite à la demande.

Pour que le Conseil exerce sa discrétion de donner un avis déclaratoire, il doit y avoir (1) un objet valide de relations de travail reconnu par le Conseil comme utile et avantageux pour les parties et pour les milieux plus larges des relations de travail qui peuvent être touchés par l'avis; (2) une probabilité raisonnable que l'avantage apparent pour les parties dépassera sensiblement le tort possible qui pourrait vraisemblablement découler des procédures; et (3) des faits précis qui serviront de point de départ à l'avis déclaratoire.

Société Radio-Canada, [2003] CCRI nº 218

La Guilde canadienne des médias (GCM) a présenté une demande en vertu de l'article 18.1 pour que soient fusionnées les deux unités de négociation qu'elle représente au réseau de langue anglaise de la Société Radio-Canada (SRC). En réponse à la demande de la GCM, la SRC a présenté une autre demande visant à fusionner les unités représentées par la GCM avec les deux autres unités de négociation, toutes deux représentées par le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (SCEP). Le SCEP s'est opposé à la demande de la SRC en soutenant que cette dernière n'avait pas établi le critère qui justifiait une révision de la structure des unités de négociation en vertu du paragraphe 18.1(1). La GCM ne s'est pas opposée à la demande de la SRC.

Les deux questions devant le Conseil étaient les suivantes: qui supporte le fardeau de preuve dans une demande de révision des unités de négociation en vertu du paragraphe 18.1(1), et quel est le critère prévu au paragraphe 18.1(1) pour entreprendre une révision?

La majorité du Conseil, en accord avec Expertech Bâtisseur de réseaux Inc. et autres, [2002] CCRI nº 182, a conclu que le fardeau de la preuve «repose sur ceux qui soutiennent que les unités ne sont plus habiles à négocier».

Quant au critère qui doit être respecté, la majorité a conclu que le Conseil doit déterminer que les unités ne sont plus habiles à négocier collectivement dans la mesure où les conséquences prévues dans les paragraphes 18.1(2) à (4) doivent s'appliquer. Ce faisant, le Conseil doit aussi tenir compte des objectifs plus généraux de la loi. Il doit y avoir de le Conseil doit aussi tenir compte des objectifs plus généraux de la loi. Il doit y avoir de

Dans l'affaire Canada Steamship Lines Inc., le Conseil s'est penché sur la question de savoir si le rejet de l'offre de l'employeur dans le cadre d'un vote de ratification satisfaisait aux exigences du paragraphe 87.3(1) relativement à la tenue d'un vote de grève. Le syndicat a présenté à ses membres un bulletin offrant deux options, soit le rejet de l'offre de l'offre équivalait à lui accorder un mandat de bulletin, le syndicat précisait que le rejet de l'offre équivalait à lui accorder un mandat de grève. Le Conseil a conclu qu'il était possible de combiner un vote de ratification et un vote de grève si le bulletin était sans équivoque, qu'il était clairement libellé et qu'il indiquait explicitement que le rejet de l'offre prenait valeur de mandat de grève. Le Conseil a déterminé que le rejet de l'offre prenait valeur de mandat de grève. Le l'offre constituait un mandat de grève et que le fait de faire allusion à un mandat de grève. Le Conseil a déterminé que le bulletin en cause n'indiquait pas clairement que le rejet de l'offre constituait un mandat de grève et que le fait de faire allusion à un mandat de grève. Le Conseil a conclu qu'il n'y avait pas eu de vote n'était pas une indication suffisante. Le Conseil a conclu qu'il n'y avait pas eu de vote de grève au scrutin secret en vertu du paragraphe 87.3(1).

Le Conseil s'est demandé s'il est nécessaire de signifier un nouveau préavis de grève n'est prise à l'expiration de la période de 72 heures prévue dans le préavis initial. Le syndicat a informé l'employeur le 28 novembre 2001 qu'il entendait déclencher la grève à minuit une minute le 2 décembre 2001. Or, il ne s'est rien passé avant le 5 décembre 2001. L'employeur a considéré que la grève était illégale, car aucun autre préavis de grève n'avait été donné. Le Conseil a fait observer que l'intention du législateur était clairement exprimée au paragraphe 87.2(3), qui exige la signification du législateur était clairement exprimée au paragraphe 87.2(3), qui exige la signification du l'un nouveau préavis ou une entente écrite des parties si le syndicat ne déclenche pas la grève à l'expiration de l'avis initial. Comme aucun autre préavis n'a été donné avant les mesures de grève du 5 décembre 2001, la grève ne satisfaisait pas aux exigences de l'alinéa 89(1)t) du Code.

Bell Canada (2003), décision du CCRI nº 212, non encore rapportée

Dans l'affaire Bell Canada, le Conseil a statué que l'employeur avait contrevenu aux dispositions du Code en offrant un programme de cessation volontaire d'emploi aux employés sans l'approbation d'offrir un programme de cessation volontaire d'emploi syndicat, qu'il avait l'intention d'offrir un programme en question prévoyait une bonification du régime de retraite, le maintien du salaire, le versement d'indemnités de départ, une protection prolongée aux termes du régime d'avantages sociaux et un congé départ, une protection prolongée aux termes du régime d'avantages sociaux et un congé alléguant que la décision unilatérale de Bell contrevenait aux dispositions de l'alinéa 94(1)a) du Code.

Le Conseil a conclu que le programme modifiait les conditions d'emploi des employés qui se prévalaient de l'offre de cessation volontaire et qu'en offrant le programme, Bell avait passé outre les procédures et droits prévus dans la convention collective. Le Conseil

Code», l'un des trois critères qu'utilise le Conseil pour statuer sur les demandes de réexamen, et il a annulé la décision.

Naν Canada, [2002] CCRI n° 186

Dans cette décision, le Conseil a statué que l'article 87.4 du Code prévoit la possibilité disposition, en dépit du fait qu'elle soit de nature discrétionnaire, satisfait aux exigences disposition, en dépit du fait qu'elle soit de nature discrétionnaire, satisfait aux exigences de l'article 89. Le syndicat a présenté une demande en vertu de l'alinéa 87.4(6)c) du Code pour que soit rendue une ordonnance fondée sur le paragraphe 87.4(6) autorisant le retrait des employées chargés de la formation des contrôleurs de la circulation aérienne. Le Conseil a rejeté l'argument de l'employeur selon lequel une décision rendue en application de l'article 89 doit régler toutes les questions en litige, et a déclaré que le droit de grève existe dès lors que le Conseil a rendu une décision suffisante pour assurer la santé et la sécurité du public. Le Conseil a tendu une décision n'était pas susceptible de poser des risques imminents et graves pour la santé et la sécurité du public et que ces services étaient suffisamment délimités et indépendants du contrôle de la circulation aérienne pour être retirés. Le Conseil a rendu une ordonnance accordant le droit de grève aux employés chargés de la formation des ordonnance accordant le droit de grève aux employés chargés de la formation des contrôleurs de la circulation aérienne.

Vidéotron Télécom Ltée, [2002] CCRI nº 190

Dans l'affaire Vidéotron Tèlècom Ltée, le Conseil a conclu que le fait de payer des employés pour qu'ils restent chez eux durant la période de préavis de lock-out constituait un lock-out illégal. L'employeur avait remis au syndicat le préavis de lock-out de chez cux pendant trois jours tout en continuant de les rémunérer. Le syndicat a présenté une demande de déclaration de lock-out illégal en conformité avec les articles 92 et 93 du une demande de déclaration de lock-out illégal en conformité avec les articles 92 et 93 du durant la période de déclaration ne pouvait pas déclarer qu'il y avait eu un lock-out ablan économique. Le Conseil a fait observer qu'un lock-out illégal comporte un élément objectif, à savoir qu'une mesure interdite a été appliquée, et un élément subjectif, à savoir qu'une mesure interdite a été appliquée, et un élément subjectif, à savoir qu'une mesure interdite a été appliquée, et un élément subjectif, à savoir qu'une mesure interdite a été appliquée, et un élément objectif, à savoir qu'une mesure interdite a été lésés économiquement objectif. Même si les employés n'avaient pas été lésés économiquement dans l'élément objectif. Même si les employés n'avaient pas été lésés économiquement dans l'álfaire en cause, le Conseil a conclu qu'il y avait eu un lock-out illégal.

Le Conseil a aussi conclu que le fait qu'il y avait eu un lock-out illégal durant la période de préavis n'invalidait en rien ce préavis. À l'expiration du préavis de 72 heures, le lock-out illégal est devenu un lock-out légal.

Annexe B. Décisions caractéristiques du Conseil et décisions faisant l'objet d'un contrôle judiciaire

A. Décisions caractéristiques du Conseil

Air Canada, [2002] CCRI nº 183

Le 29 juin 2000, les parties ont conclu une entente afin que l'ancienneté des pilotes compris dans une unité de négociation fusionnée soit déterminée par voie d'arbitrage. L'entente a été transmise au Conseil pour fins d'approbation. Au moyen d'une trancher les questions d'ancienneté corrélatives énoncées dans l'entente, plus particulièrement l'intégration des listes d'ancienneté en fonction des principes jugés applicables par l'arbitre dans le cas du regroupement d'unités de négociation à la suite d'une déclaration d'employeur unique fondée sur l'article 35 du Code, l'inclusion de la décision dans une ordonnance du Conseil et son réexamen par ce dernier, au besoin.

La décision arbitrale rendue sur l'intégration des listes d'ancienneté a été incorporée dans une ordonnance du Conseil le 2 mai 2001. L'Association des pilotes des lignes aériennes (ALPA) a demandé au Conseil de réexaminer cette décision.

S'appuyant sur l'entente intervenue entre les parties le 29 juin 2000 et sa propre ordonnance datée du 17 octobre 2000, le Conseil a statué que c'était l'intention tant des parties que du Conseil que la décision de l'arbitre, une fois rendue, soit incorporée d'office dans une ordonnance du Conseil. Cette mesure, qui résulte de l'entente intervenue entre les parties et des pouvoirs généraux de réexamen dont est investi le Conseil en vertu de l'article 18 du Code, permettait le réexamen de la décision arbitrale au même titre que s'il s'agissait d'une décision du Conseil, en appliquant les critères au même titre que s'il s'agissait d'une décision du Conseil, en appliquant les critères pabituels de réexamen.

En ce qui concerne la décision arbitrale proprement dite, le Conseil a déterminé qu'il apparaissait, d'après les motifs fournis quant à l'intégration des listes d'ancienneté, que l'arbitre avait fondé sa décision sur la situation économique de Lignes aériennes Canadien International (LACI) avant la fusion et la jurisprudence arbitrale établie dans des circonstances où les dispositions du Code ne s'appliquaient pas, au détriment des anciens pilotes de LACI. Le Conseil en est arrivé à la conclusion que les principes qui sous-tendent les articles 35 et 18.1 du Code, notamment la protection des droits négociation des deux unités en voie de fusion (article 35) et la préservation des droits acquis (article 18.1), sauf dans la mesure nécessaire pour réaliser la fusion des unités, n'avaient pas été pris en considération dans la décision arbitrale. L'arbitre a tenu compte de la situation économique de LACI pour privilégier les droits négociés de l'Association des pilotes d'Air Canada (APAC) et pour leur offrir une protection accrue contre les licenciements sous la forme de «garanties supplémentaires», dévaluant ainsi les droits des pilotes de l'ALPA. Le Conseil a conclu que l'arbitre avait commis une «erreur de droit ou de principe dans l'application des articles 35 et 18.1 du commis une «erreur de droit ou de principe dans l'application des articles 35 et 18.1 du devait de manis une cerreur de droit ou de principe dans l'application des articles 35 et 18.1 du den minis une cerreur de droit ou de principe dans l'application des articles 35 et 18.1 du de articles de l'ALPA.



Tableau 3 – Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Le tableau suivant donne un aperçu historique des dépenses réelles pour 2000-2001 et 2001-2002. Il comprend également une comparaison entre les dépenses totales prévues pour 2002-2003 et les dépenses réelles figurant dans les Comptes publics.

13 321.2	5.077 81	0.427.21	0.849.21	11 143.0	Conseil canadien des			
Total des dépenses réelles	enoitestions saletot	Total des dépenses prévues	Dépenses réelles	Dépenses Péelles Dépenses	Administration du Code canadien du travail			
	2002-2003							
Comparaison historique des dépenses prévues et des dépenses réelles (en milliers de dollars)								

	TetoT	12 754,0	5,077 81	13 321,2	
(T)	Disposition des biens de la Couronne		٤'0		
(7)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	0't9t [Z'L6S I	7'L6S I	
01	Dépenses du Programme	0'067 11	0,871 21	0'tSL II	
	Conseil canadien des relations industrielles				
		Total des dépenses prévues	Autorisations esaleso	Total des dépenses réelles	
Crédit		2002-2003			

Tableau 2 - Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Le tableau suivant indique la répartition des dépenses totales prévues, des autorisations et des dépenses réelles.

Total des	2002-2003	Total des	Secteur d'activité: administration du
réelles dépenses	eslatot	prévues prévues	Code canadien du travail
tII		121	ELb ₁
13 321,2	5,077 &1	15 754,0	Fonctionnement ²
0	(£,0)	0	Moins: Recettes disponibles
7'15E EI	13 770,2	12 754,0	Total des dépenses nettes
(5,5)		(0,4)	Autres recettes et dépenses Recettes non disponibles
7,06£ 2	7,095 2	7,304,1	Coût des services offerts par d'autres ministères ³
6'8EL SI	7,001 01	1,420 21	Coût net du Conseil

Ces totaux comprennent 12 personnes nommées par le gouverneur en conseil à des postes à plein temps et 6 à des postes à temps partiel.

² Ces montants comprennent les cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés.
³ Ces montants comprennent les locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, les avantages sociaux des employés, y compris la contribution de l'employeur aux régimes d'assurance et les avantages sociaux des employés, y compris la contribution de l'employeur aux régimes d'assurance et les avantages par le Secrétariat du Conseil du Trésor, et l'indemnisation des employés du gouvernement par Développement des ressources humaines Canada.

Annexe A. Aperçu du rendement financier et tableaux financiers sommaires

A. Aperçu du rendement financier

Le Conseil s'est vu octroyer, au titre des autorisations totales, 1 016 555 \$ de plus que le montant des dépenses prévues initialement. Les autorisations additionnelles visaient à payer ce qui suit:

- les augmentations de salaire des employés en raison des négociations collectives et de l'équité salariale: 427 000 \$;
- les avantages sociaux rattachés aux coûts additionnels susmentionnés: 133 241 \$;
 l'utilisation autorisée des produits de la disposition des biens excédentaires de la
- l'utilisation autorisée des produits de la disposition des biens excédentaires de la Couronne: 348 \$;
- les coûts additionnels liés à l'initiative Modernisation de la fonction de contrôleur: 59 216 \$;
- un montant reporté des exercices précédents qui a été utilisé par suite de l'augmentation de la charge de travail: 396 750 \$.

Les dépenses réelles représentaient 97 % des montants autorisés et elles sont réparties comme suit: 69 % pour les dépenses salariales et 28 % pour les autres frais de fonctionnement.

B. Tableaux financiers sommaires

Les tableaux qui suivent s'appliquent au Conseil: Tableau 1 – Sommaire des crédits approuvés Tableau 2 – Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles Tableau 3 – Comparaison historique des dépenses prévues et des dépenses réelles

Tableau 1 – Sommaire des crédits approuvés

Le tableau suivant indique les autorisations totales correspondant à la somme du Budget principal des dépenses, des Budgets supplémentaires des dépenses et des autres autorisations.



recherche documentaire, l'installation d'un système de vidéoconférence et d'un intranet dynamique dans l'ensemble du CCRI, l'accès à distance en toute sécurité aux bases de données du CCRI pour les membres et le personnel du Conseil, et la réalisation d'une étude sur la transmission électronique des demandes et des documents. Ces projets amélioreront considérablement l'efficience du CCRI et sa capacité de s'acquitter du mandat du programme «Gouvernement en direct».

Afin d'optimiser la gestion et la régie du CCRI, le Conseil a adhéré avec enthousiasme aux projets de vérification interne et de modernisation de la fonction de contrôleur parrainés par le Conseil du Trésor. Un certain nombre d'évaluations sont en cours et un plan d'action sera élaboré en 2003-2004 pour chaque projet. Le Conseil espère que ces projets contribueront, en bout de ligne, à l'amélioration de ses processus et à une meilleure gestion de ses ressources.

G. Défis

Comme il a déjà été mentionné, les services du CCRI sont toujours fort en demande et il devrait continuer d'en être ainsi pour les quelques prochaines années. Le Conseil aura dès lors de plus en plus de difficulté à améliorer son rendement compte tenu du niveau actuel des ressources. L'effectif et les niveaux de ressources dont dispose le Conseil pour s'acquitter de son mandat n'ont à peu près pas changé depuis sa création en janvier 1999 et cela, malgré une augmentation considérable de la charge de travail. Si les quelques approuvés par le Conseil du Trésor ont été d'un certain secours au CCRI, il n'en reste pas moins que le Conseil doit généralement continuer d'améliorer son rendement pour faire face à l'augmentation de la charge de travail.

rôle soit aussi complète que possible. efficaces que possible et que la préparation de toutes les affaires qui sont mises au faisant en sorte que les processus de communication préalable soient aussi préparatoires à l'audience permettront de réduire encore la durée des audiences en facilement et plus rapidement. Le Conseil espère aussi que les procédures Conseil pour que les questions qui lui sont soumises soient tranchées plus clients en arriveront à mieux comprendre et à mieux gérer les processus du comment le Code et le Règlement sont appliqués. Le Conseil espère ainsi que les accessibles et plus transparents en expliquant avec des mots de tous les jours document visent essentiellement à rendre les processus du Conseil plus travail et du Règlement, qui a été adopté en décembre 2001. Les deux types de procédures et pratiques du Conseil aux fins de l'application du Code canadien du d'information et les avis de pratique visent à fournir des précisions sur les expressément des indications sur le contenu des avis de pratique. Les circulaires CCRI a réuni ses principaux groupes de clients afin qu'ils lui fournissent sa clientèle et au public en général. Tout récemment, soit à l'automne 2002, le d'information pour fournir des résumés clairs et concis des pratiques du Conseil à Le CCRI a poursuivi la rédaction d'avis de pratique et de circulaires

Le CCRI a remanié en profondeur et mis à jour son site Web⁴ afin de fournir plus de renseignements sur le Conseil — y compris ses décisions — au public canadien.

Par le truchement de son service d'assistance téléphonique sans frais, le CCRI a reçu près de 12 000 demandes de renseignements diverses. Même si plus de 63 % d'entre elles portaient sur des questions relevant d'une autre compétence (soit l'un provinciale ou DRHC) et pouvaient donc être réacheminées facilement, le Conseil a quand même répondu à quelque 4 500 demandes. Celles-ci portent généralement sur les dates d'audience des affaires, les documents ou les décisions versées au dossier, les données colligées par le Conseil et d'autres questions diverses.

Les membres et le personnel du CCRI ont fait des exposés et prononcé des allocutions à l'occasion de conférences et de colloques sur les relations du travail qui se sont tenus au Canada. Ces activités avaient pour but d'améliorer les relations avec les divers groupes de clients et d'obtenir leurs points de vue sur différents sujets.

Ayant obtenu des ressources temporaires du Conseil du Trésor pour apporter des améliorations à ses systèmes techniques, le Conseil a réalisé de grands progrès dans la mise en oeuvre du plan Horizon 2004. Ce plan, qui s'échelonne sur une période de trois ans, prévoit notamment l'amélioration tant attendue du système de gestion électronique des affaires pour remplacer le système actuel devenu désuien, la mise en place d'un système intégré de gestion des documents et de désuet, la mise en place d'un système intégré de gestion des documents et de

http://www.cirb-ccri.gc.ca

moins élevé qu'en 2001-2002 (65,4%), il dépasse largement le pourcentage moyen (54%) de l'ancien CCRT durant ses 10 dernières années d'existence. Le Conseil estime qu'il est très important de maintenir le niveau de règlement au-dessus de 50%.

F. Résultats atteints

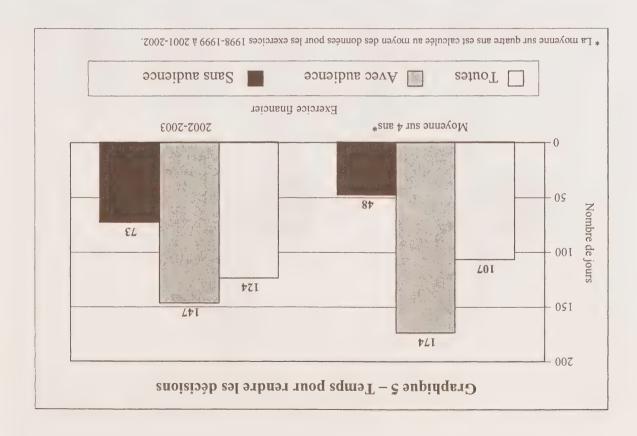
Le résultat stratégique du Conseil est de favoriser l'établissement et le maintien de relations du travail efficaces dans toutes les entreprises relevant de la compétence fédérale. Le Conseil interprète et applique le Code de façon à soutenir et à favoriser la libre négociation collective et le règlement constructif des différends, de manière efficace, juste et rapide.

En raison de la nature même des relations industrielles, il est difficile, voire impossible, de quantifier le lien qui existe entre le travail accompli au Conseil et les résultats visés. Cela étant dit, il est évident que, si le Conseil est saisi d'une demande ou d'une plainte, c'est habituellement parce qu'il y a un différend ou un problème quelconque que les parties concernées ont été incapables de régler elles-mêmes. En réglant l'affaire, par la médiation ou au moyen d'une décision, le Conseil contribue de manière directe et efficace à l'atteinte du résultat énoncé. Il convient aussi de souligner à cet égard que les interventions du CCRI peuvent avoir des retombées importantes et considérables. Les décisions et les efforts de médiation du Conseil ont souvent une incidence très concrète sur la vie active de milliers de Canadiens, la situation économique des grandes sociétés canadiennes et le bien-être général des Canadiens.

Le Conseil contribue aussi de manière indirecte, mais non moins efficace, à l'atteinte du résultat énoncé. Chaque décision du Conseil vient s'ajouter à sa jurisprudence de plus en plus volumineuse et diversifiée, qui fait l'objet d'une vaste diffusion dans la collectivité des relations du travail. En rendant des décisions claires et uniformes, le Conseil définit un ensemble de critères et de principes sur lesquels les parties à un litige éventuel peuvent s'appuyer pour régler leurs différends au lieu de solliciter l'intervention du Conseil. Il est toutefois difficile d'attribuer une valeur quantitative à ce résultat.

Dans le cadre des efforts déployés pour atteindre son résultat stratégique, le CCRI a entrepris les projets ou pris les mesures qui suivent:

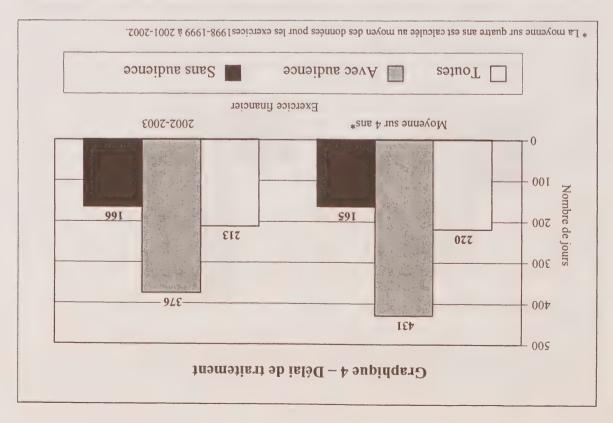
- Le CCRI a rendu plus de 240 décisions écrites, fournissant avis et jurisprudence aux parties en cause dans des affaires particulières ainsi qu'à la collectivité des relations du travail en général. (On trouvera ci-après, aux pages 21 à 25, un résumé de certaines décisions clés rendues en 2002-2003.)
- Par ailleurs, le CCRI a poursuivi ses efforts pour offrir davantage de services de médiation et d'autres modes de règlement des différends aux employeurs, aux syndicats et aux employés. Comme il a été indiqué précédemment, ces formules ont permis de régler plus de 60 % des plaintes reçues sans qu'il soit nécessaire de tenir des audiences coûteuses ou de rendre des décisions écrites.



Comme dans la rubrique précédente, les données relatives aux affaires rendues avec audience montrent que le nombre de jours requis pour rendre une décision a diminué considérablement par rapport à la moyenne antérieure sur quatre ans, soit d'une trentaine de jours (27 jours de moins en moyenne). Dans le cas des affaires ne nécessitant pas d'audience, toutefois, le processus décisionnel a pris 25 jours civils de plus, par rapport à la moyenne antérieure sur quatre ans. Cette augmentation est attribuable au volume et à la nécessitent des affaires dont le Conseil est saisi. Les questions plus complexes nécessitent des décisions plus complexes et représentent un pourcentage croissant de la d'affaires jugées plus complexes qui auraient nécessitent des décisions plus complexes qui auraient nécessité la tenue d'une audience par le d'anfaires jugées plus complexes qui auraient nécessité la tenue d'une audience par le du nombre de jours moyens requis pour trancher les affaires ne nécessitant pas la tenue d'une audience.

3. Services de médiation

Les plaintes de pratique déloyale de travail (PDT) ont continué de représenter un pourcentage élevé de la charge de travail du CCRI en 2002-2003. Les 376 plaintes de PDT reçues représentent 44 % de l'ensemble des affaires (les plaintes de PDT représentaient de 42 % à 49 % des affaires reçues durant la période allant de 1998-1999 à 2002-2003). Le CCRI poursuit ses efforts pour aider les parties à régler leurs différends par la médiation; c'est ainsi qu'au cours de l'exercice écoulé, près de 62 % des plaintes ont été réglées sans que le Conseil ait eu à intervenir. Même si ce pourcentage est un peu ont été réglées sans que le Conseil ait eu à intervenir. Même si ce pourcentage est un peu



Les données sur le délai de traitement montrent clairement que le Conseil a réussi à accroître globalement sa productivité et son rendement afin de faire face à l'augmentation de sa charge de travail. Cependant, l'expérience acquise ces dernières années — et l'amélioration du rendement — semblent indiquer que sa productivité actuelle, qui suffit tout juste à éliminer progressivement l'énorme charge de travail accumulée, sera difficile à maintenir compte tenu du niveau actuel des ressources.

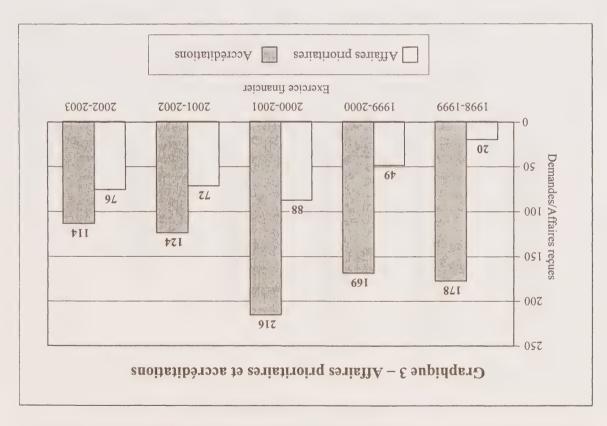
3. Temps pour rendre les décisions

L'une des composantes du délai de traitement général est le nombre de jours nécessaire au banc du Conseil² pour rédiger et rendre une décision à l'issue de l'enquête et(ou) de l'audience. Un banc peut statuer sur une affaire sans tenir d'audience en s'appuyant uniquement sur les preuves écrites et documentaires, comme les rapports d'enquête et les observations écrites, ou il peut prendre sa décision en délibéré jusqu'à la tenue d'une audience publique permettant d'obtenir des éléments de preuve et des renseignements supplémentaires. Le graphique 5 fournit des données sur le processus décisionnel pour les deux types de décisions³.

² Un banc est composé du président ou d'un vice-président et de deux membres, dans le cas d'un banc complet.

³ Pour établir le délai de règlement des affaires nécessitant la tenue d'une audience publique, le Conseil tient compte du nombre de jours écoulés entre la date à laquelle il prend sa décision en délibéré (qui coïncide généralement avec le dernier jour d'audience) et la date où la décision est communiquée aux parties. Dans les cas des affaires ne nécessitant pas la tenue d'une audience, on utilise le nombre de jours compris entre la date à laquelle l'affaire est réputée être «prête» à être entendue et la date où la décision finale est rendue.

moins prioritaires. Les problèmes de mise au rôle attribuables au nombre élevé d'affaires à traiter et à la nécessité de trancher certaines questions prioritaires peuvent avoir une incidence négative sur le délai de traitement des affaires très complexes ou celles nécessitant plusieurs jours d'audience, lesquelles font maintenant l'objet d'une audience publique devant le Conseil de façon courante. Le graphique 3 montre le nombre d'affaires prioritaires et de demandes d'accréditation reçues de 1998-1999 à 2002-2003.

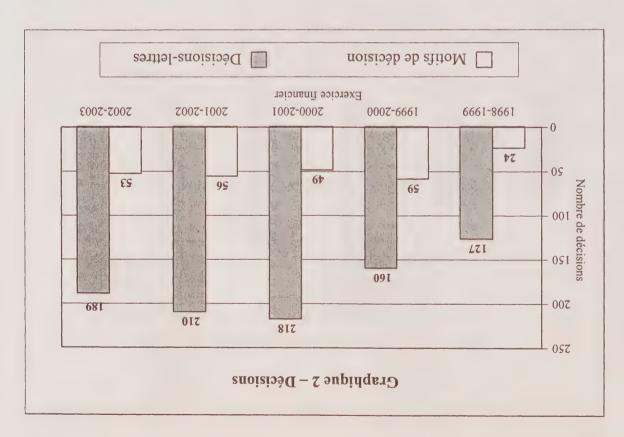


E. Rendement du CCRI

1. Délai de traitement

Le nombre de jours requis pour mener une affaire à terme — ouverture du dossier, en dépit de l'augmentation, audience, s'il y a lieu, et décision — diminue progressivement, en dépit de l'augmentation de la charge de travail et de la complexité accrue des affaires. Le graphique 4 montre que, pour l'ensemble des dossiers, le délai moyenne antérieure sur une diminué de sept jours civils en 2002-2003 par rapport à la moyenne antérieure sur une période de quatre ans. Mieux encore, le délai de traitement des affaires nécessitant la tenue d'une audience a quant à lui diminué de presque deux mois civils (55 jours). Dans le cas des affaires ne nécessitant pas la tenue d'une audience, le délai de traitement est resté à peu près le même par rapport à la moyenne antérieure sur quatre ans.

façon générale à la situation qui prévalait à l'ancien Conseil, le CCRT, et les exercices subséquents, à celle du CCRI. Le nombre annuel moyen de Motifs de décision détaillés rendus par le CCRI équivaut à plus du double du nombre rendu par le CCRI. Quant aux décision-lettres, le CCRI en a rendu près de la moitié de plus que le CCRI.



3. Affaires prioritaires

immédiate. Il va de soi que ces décisions urgentes entraînent le report des affaires jugées raison d'autres facteurs évidents, il s'agit de questions qui nécessitent une intervention dégénérer en conflit de travail si une décision n'est pas rendue rapidement ou lorsque, en priorité sur les demandes d'accréditation ainsi que sur les affaires susceptibles de 2002-2003, par rapport à 2 % seulement en 1998-1999. Le Conseil se prononce aussi en d'affaires est aussi en hausse et représente 9 % du nombre de demandes reçues en tranchées en priorité par rapport à d'autres éléments de la charge de travail. Ce type congédiements pour activités syndicales. Ces affaires sont mises au rôle, entendues et déloyale de travail concernant l'utilisation de travailleurs de remplacement et les qemandes de déclaration de grève ou de lock-out illégal ainsi que des plaintes de pratique légal, des demandes de déclaration de scrutin de grève ou de lock-out invalide, des par la ministre du Travail concernant le maintien des activités durant un arrêt de travail demandes de dépôt d'ordonnances du Conseil à la Cour fédérale, des renvois au Conseil une décision immédiate. Il s'agit notamment des demandes d'ordonnance provisoire, des dispositions du Code, le Conseil doit aussi se saisir de certaines affaires qui nécessitent En plus de statuer sur des affaires complexes, qui portent généralement sur plusieurs

demandes reçues dans les deux derniers exercices. Par conséquent, le nombre d'affaires en instance est passé de 816, en 2000-2001, à 700 à la fin de mars 2003 (voir le graphique 1). Le CCRI a statué sur 943 affaires en moyenne par année depuis sa création.

1. Affaires plus complexes

Tableau 1 – Jours d'audience pour les affaires plus complexes

2002-2003		7007-	2001	1002-	7000	0007-	6661	6661-	8661	Affaire
Jours	Nombre	Sinot	Nombre	Sinol	Nombre	Jours	Nombre	Jours	Nombre	
d'audienc	d'affaires	d'audience	d'affaires	d'audience	d'affaires	d'audience	d'affaires	d'audience	d'affaires	
I	SI	140	77	07	13	55	7	0	0	Examen de la
										structure des
										nuites de
										négociation
, [55	86	77	tt	41	85	11	137	SI	Employeur
										ənbiun
Ţ	97	SL	18	07	12	LE	L	23	5	Vente
										d'entreprise
;	12	Et	6	72	L	14	Þ	I	I	Maintien
										d'activités
ヤ	68	ISE	EL	67 I	67	147	97	191	17	IstoT

Le Tableau I indique que depuis le remaniement du Code canadien du travail, le l'ipanvier 1999, le nombre d'affaires complexes sur lesquelles le Conseil a été appelé à se prononcer a plus que quadruplé. Ces affaires, qui s'étalent sur plusieurs jours, représentent désormais un peu plus de 10 % de la charge de travail du Conseil et nécessitent beaucoup plus de temps et de ressources que les autres. Le nombre de jours d'audience requis pour traiter les affaires plus complexes a véritablement grimpé pour atteindre 424 en 2002-2003, ce qui représente deux fois et demi plus de jours d'audience qu'en 1998-1999.

2. Augmentation du nombre de décisions écrites

Les nouvelles attributions et fonctions du Conseil ont aussi entraîné une augmentation considérable du nombre de décisions écrites. L'incertitude liée à l'application des nouvelles dispositions législatives entrées en vigueur en 1999 et l'absence de jurisprudence permettant de les appliquer à la situation réelle des parties ont incité ces dernières à s'en remettre davantage au Conseil pour régler leurs différends. Le Conseil a nouvelles ou modifiées du Code, ce qui s'est traduit par une augmentation considérable de la jurisprudence du Conseil. Ces décisions servent aussi bien à trancher des litiges complexes qu'à préciser comment le Code, y compris les nouvelles dispositions, s'appliqueront au fil du temps¹.

Le graphique 2 établit un parallèle entre le CCRT et le CCRI pour ce qui est du nombre de décisions-lettres et de Motifs de décision rendus. L'exercice 1998-1999 correspond de

Le Conseil rend des Motifs de décision détaillés dans les affaires d'intérêt national et(ou) d'importance jurisprudentielle. Dans les autres cas, l'utilisation de décisions-lettres plus concises permet d'accélérer le processus décisionnel et, par ricochet, de régler plus rapidement les différends qui opposent les parties.

D. Volume et complexité des affaires

Depuis sa création le let janvier 1999, le Conseil est aux prises avec une charge de travail relativement élevée. Après avoir observé, dans les premières années, une augmentation du nombre d'affaires, en raison de leur plus grande diversité, sur lesquelles le CCRI était de comais habilité à statuer par suite du remaniement du Code, on constate maintenant que la charge de travail s'est stabilisée. Le graphique l'montre l'évolution de la charge de travail du CCRI depuis l'exercice 1998-1999. Le Conseil a reçu moins de demandes en 2002-2003 que durant l'exercice 2001-2002 devienne la nouvelle norme s'attend à ce que la charge de travail de l'exercice conseil en constate norme pour les prochaines années. Cela représente une augmentation de 29 % par rapport à la charge de travail de l'ancien Conseil canadien des relations du travail.



Pour faire face à l'augmentation de sa charge de travail, il devenait nécessaire pour le Conseil de prendre des moyens pour accroître le taux de règlement des affaires. À cette d'appliquer les modifications apportées au Code canadien du travail en 1999, qui lui permettent de trancher une plus grande diversité d'affaires sans tenir d'audience publique et d'attribuer plus fréquemment des affaires à des bancs composés d'un seul membre. Le Conseil fait de plus en plus appel aux procédures et aux audiences à huis clos en se fondant sur les observations écrites et les documents fournis par les parties, ce qui réduit le temps de déplacement et accroît l'efficacité des audiences. Ce train de mesures, conjugué à d'autres améliorations dans la gestion des affaires, comme la tenue de conférences préparatoires à l'audience, a permis au Conseil d'accélérer suffisamment le processus décisionnel pour que le nombre d'affaires réglées excède le nombre de processus décisionnel pour que le nombre d'affaires réglées excède le nombre de

C. Climat actuel

Le CCRI a acquis de la maturité au cours des dernières années, en même temps qu'il a été appelé à donner son point de vue sur des situations nouvelles alors que le climat canadien des relations du travail est en pleine mutation. La concurrence accrue résultant de la mondialisation des marchés, l'évolution de la technologie, la volatilité des économies nationale et internationale et les fusions d'entreprises ont toutes eu une incidence sur les relations du travail au Canada. Il continue d'en être ainsi, en particulier dans les secteurs relevant de la compétence fédérale, notamment dans les domaines du transport aérien, routier et ferroviaire, des télécommunications et de la radiodiffusion.

Les questions qui continuent de retenir l'attention du Conseil comprennent:

- l'aide dont les compagnies et les syndicats ont besoin pour régler les problèmes de relations du travail résultant de la fusion ou de la prise de contrôle de droits de représentation et le regroupement des conventions collectives et des droits d'ancienneté dans les secteurs du transport aérien et des télécommunications;
- l'acquisition et l'exercice du droit de libre négociation collective, l'établissement de relations du travail harmonieuses et le règlement constructif des différends;
- l'assurance qu'employeurs et employés négocient collectivement de manière juste et de bonne foi;
- le devoir de représentation juste relativement aux groupes d'employés
- minoritaires; la détermination du niveau de service qui doit être maintenu durant un arrêt de travail pour prévenir des risques à la santé et à la sécurité des Canadiens dans les secteurs du transport aérien, de la production d'énergie atomique et de la secteurs du transport aérien, de la production d'énergie atomique et de la
- navigation aérienne;

 l'examen rapide des situations dans lesquelles des arrêts de travail ou des lock-out illégaux sont allégués.

La complexité et l'importance des problèmes auxquels sont confrontés les employeurs et les syndicats assujettis à la réglementation du gouvernement fédéral obligent le Conseil à appliquer judicieusement un vaste éventail de connaissances et de compétences en relations du travail et en droit administratif dans des contextes divers. La demande de services décisionnels continue toujours d'augmenter. En outre, les efforts du Conseil en vue d'amener les parties, chaque fois que c'est possible, à régler elles-mêmes leurs différends — conjugués aux demandes de médiation qui lui sont adressées par les clients — mettent ses ressources à rude épreuve. En conséquence, le Conseil continue de déployer beaucoup d'énergie pour accroître, dans la mesure du possible, ses niveaux de compétence et de ressources afin de répondre aux besoins de sa clientèle.

B. Ressources utilisées

1. Résultat stratégique

Le Conseil a un résultat stratégique s'établissant à 11 754 000 \$.

(%) •\$ə	Ressourc (000)	Activités connexes	Résultats prévus	ésultat stratégique
<u>L9</u>	6'\$76 L	«services de réception et d'enquête	•des décisions sur les demandes	elations du travail
		 activités de gestion des affaires délibérations du Conseil, audiences 	et les plaintes rendues de façon juste, rapide et économique	ficaces dans toutes les itreprises relevant de la
		publiques et réunions à huis clos	anhunouses to anidar forms	ompétence du
		•production, traduction et diffusion des		rlement du Canada
		décisions du Conseil		
		•services juridiques et de recherche à		
		l'appui des délibérations du Conseil et des		
		recours devant les tribunaux		
		•services de gestion de l'information et élaboration de méthodes visant à rendre		
		les activités du Conseil plus accessibles et		
		moins coûteuses		
•	0 // 1		to set memob set transferin el.	
15	6'99E I	•services de règlement des différends	•le règlement des demandes et	
			des plaintes par l'application d'autres modes de règlement des	
			différends	
I	£'\$7\$ I	•publication et diffusion des Motifs de	•un milieu des relations du	
		décision, bulletins, circulaires d'information et avis de pratique	travail impliqué et bien informé	
		•consultations directes avec les clients		
		•réponse aux demandes de		
		renseignements spéciales reçues du grand		
		public		
		•centre d'information sur les relations du		
		travail et le droit administratif accessible		
		au public		
		•amélioration du site Web du CCRI		
		 exposés des membres et du personnel du Conseil devant des personnes faisant 		
		partie du milieu des relations du travail		
		•recherche sur les relations du travail		
		ayant une incidence sur les affaires et les		
		procédures du CCRI		
	7 210		I I I I I I I I I I I I I I I I I I I	
7	p 'LI7	•consultations avec la clientèle,	•un Règlement et des avis de	
		publications et diffusion du Règlement et	pratique efficaces	
		des avis de pratique	conformément à la version amendée du Code canadien du	
			travail et à la création du CCRI	
9	9'814	·prestation de services des finances, de	•des services des finances, de	
		gestion du matériel et des ressources	gestion du matériel et des	
		pnmaines	ressources humaines assurés de	
101	0'457 11		façon efficace et continue	tal

^{*} Ces montants n'incluent pas les contributions aux regimes d'avantages sociaux des employés.

- consulter la clientèle pour discuter de son rendement et des modifications à apporter au Règlement de 2001 sur le Conseil canadien des relations industrielles
- (le Règlement), aux politiques et aux pratiques; mieux faire connaître son rôle, ses processus et sa jurisprudence en entretenant des contacts avec la clientèle et en utilisant divers moyens pour communiquer l'information (site Web, publications conventionnelles, exposés devant divers
- auditoires, ligne sans frais I-800, etc.); diriger ses activités et gérer ses ressources en appliquant des principes de saine gestion financière en conformité avec la Loi sur la gestion des finances publiques
- ainsi que les politiques et directives des organismes centraux; entretenir des contacts avec les utilisateurs des services en instaurant des processus utiles de communication et de plainte.

Partie II. Contexte stratégique

A. Contexte et historique

l'ensemble des provinces et des territoires, régit les relations du travail des entreprises de la Partie I du Code canadien du travail. Le CCRI, qui exerce ses pouvoirs dans l'ancien Conseil canadien des relations du travail (CCRT) dans le cadre du remaniement de la Partie II, Santé et sécurité au travail. Il a été établi en janvier 1999 pour remplacer canadien du travail (le Code), Partie I, Relations du travail, et de certaines dispositions indépendant et représentatif chargé de l'interprétation et de l'application du Code Le Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) est un tribunal quasi judiciaire

fédérales qui sont actives dans les secteurs suivants:

- la radiodiffusion
- les banques à charte
- les services postaux
- les aéroports et le transport aérien
- le transport maritime et la navigation
- le transport interprovincial ou international par route, par chemin, par pipeline ou
- les télécommunications par traversier
- la manutention du grain ainsi que l'extraction et le traitement de l'uranium
- Nord-Ouest, y compris celles qui relèveraient normalement de la compétence la plupart des activités au Yukon, au Nunavut et dans les Territoires du
- les entreprises des Premières Nations dans les réserves provinciale
- certaines sociétés d'Etat (notamment Energie atomique du Canada Limitée)

gouvernement fédéral et du rôle du CCRI, et posent des défis particuliers au Conseil. nationale des activités contribuent au caractère unique de la compétence exercée par le Canadiens, d'un océan à l'autre. La diversité, la répartition géographique et l'importance des entreprises qui ont un impact économique, social et culturel énorme sur les Cette compétence s'exerce sur quelque 700 000 employés et leurs employeurs et englobe

Le Conseil s'est fixé un certain nombre d'objectifs stratégiques pour réaliser son mandat:

- Code canadien du travail; mener à bien l'ensemble des processus en appliquant les principes établis par le
- décisionnel; des différends, dont la recherche des faits, la médiation et le processus cause et la nature du litige et en appliquant les méthodes appropriées de règlement trouver des solutions aux problèmes de relations du travail en déterminant la
- mener ses activités de manière rapide, juste et uniforme;



Partie I. Message du président

Je suis heureux de présenter le cinquième rapport annuel sur le rendement du Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) pour la période se terminant le 31 mars 2003.

Au cours de l'exercice 2002-2003, les services du CCRI ont continué d'être fort en demande, une tendance qui ne s'est pas démentie depuis la création du CCRI en janvier 1999 et qui témoigne du dynamisme du milieu des relations du travail. Même si le nombre d'affaires reçues en 2002-2003 est moins élevé qu'en 2000-2001, une année record, la complexité croissante des affaires à trancher annule en quelque sorte l'effet de la diminution du nombre de dossiers. Cependant, le rendement du Conseil et de ses membres continue de s'améliorer vu que pour le deuxième exercice consécutif, le nombre d'affaires réglées l'emporte sur le nombre de demandes reçues.

L'amélioration des processus opérationnels et des outils techniques s'est poursuivie tout au long de l'exercice 2002-2003, ce qui a permis au Conseil de traiter les affaires avec plus d'efficacité. Le Conseil continue aussi d'encourager les parties à régler elles-mêmes leurs différends en leur offrant des services de médiation, dans la mesure du possible; plus de 60 % des plaintes ont d'ailleurs été réglées de cette manière.

Le Conseil continue aussi de mener des consultations auprès de sa clientèle afin de discuter des mesures à prendre pour accélérer le règlement des affaires. L'un des souhaits exprimés est d'ailleurs que le Conseil en arrive à statuer encore plus rapidement sur les affaires. Cet objectif demeure donc l'une des priorités du Conseil.

Je suis extrêmement fier des réalisations du Conseil et de son personnel. Ce qui me préoccupe toutefois, c'est que le Conseil pourrait avoir atteint un plateau et qu'il risque de ne pouvoir, compte tenu du niveau actuel des ressources, maintenir son rendement indéfiniment.

J. Paul Lordon

Le président,



Table des matières

Pour communiquer avec le Conseil)
3c. Organisation du Conseil.	g g
7. Mandat, rôle et responsabilités	<u></u>
C. Aperçu du Conseil	oxouu y
2. CONTROL MANAGEMENT AND	or.
3. Décisions faisant l'objet d'un contrôle judiciaire	
7. Décisions caractéristiques du Conseil	₹
contrôle judiciaire	
B. Décisions caractéristiques du Conseil et décisions faisant l'objet d'un	Annexe
3. Tableaux financiers sommaires	
A Aperçu du rendement financier	\forall
A. Aperçu du rendement financier et tableaux financiers sommaires17	Annexe
Simon Défis.	C
Résultats atteints	F
3. Services de médiation	
2. Temps pour rendre les décisions	
1. Délai de traitement	
Rendement du CCRI	E
3. Affaires prioritaires	
2. Augmentation du nombre de décisions écrites	
1. Affaires plus complexes	
Volume et complexité des affaires7	π
Climat actuel)
1. Résultat stratégique	
3. Ressources utilisées	я
L. Contexte et historique	
[. Contexte stratégique	
	II oitand
Message du président	ranne r
Amobioona rib oposol/	2 0 2 9 0 C C C



Conseil canadien des relations industrielles Rapport sur le rendement

pour la période se terminant le 31 mars 2003

Approuvé par:

L'honorable Claudette Bradshaw

Ministre du travail



Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministères, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003 : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_f.asp_). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenaint aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <u>http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp</u>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

L'Esplanade Laurier

Ottawa (Ontario) KIA 0R5

OU à : rma-mrr@tbs-set.ge.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le Rapport sur les priorités.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante: www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC Ottawa, Canada KIA 0S9

No de catalogue BT31-4/19-2003 ISBN 0-660-62360-9





Conseil canadien des relations industrielles

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant le 31 mars 2003





Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal

Performance Report

For the period ending March 31, 2003



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from Canadian Government Publishing — PWGSC Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/20-2003 ISBN 0-660-62361-7



Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate Treasury Board of Canada Secretariat L'Esplanade Laurier Ottawa, Ontario K1A OR5 OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca



Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal

Performance Report

For the period ending March 31, 2003

The Honourable Claudette Bradshaw Minister of Labour



Table of Contents

Section I - Message from the Chairperson	1
Section II - Departmental Overview	3
A. Mandate, Role and Responsibilities	3
B. Departmental Organization	
Section III - Departmental Performance	7
A. Strategic Outcome	
B. Government Priorities	7
C. Social and Economic Factors	7
D. Performance Expectations and Accomplishments	
E. Financial Management and Comptrollership	
Appendix A - Financial Summary Tables 1	19
Table 1 - Summary of Voted Appropriations	
Table 2 - Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending	20
Table 3 - Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending . 2	
Appendix B - Supplementary Information	21
A. Contact for Further Information	21
B. Legislation Administered and Associated Regulations	21
C. Statutory and Other Departmental Reports and Publications	21



Section I — Message from the Chairperson

In 1992, Canada became the first country in the world to enact legislation designed to provide collective bargaining rights to self-employed artists. With the passage of the *Status of the Artist Act*, the Government of Canada recognized the important contribution of artists to the cultural, social, economic and political enrichment of the country. It also underscored the importance of compensation to artists for the use of their works, the right of association and expression for artists and producers, the right of artists' associations to promote the professional and socio-economic interests of their members, and the right of artists to have access to advisory forums where they may express their views.

The *Status of the Artist Act* contributes to our cultural sovereignty by encouraging constructive professional relations, which are key for cultural activity to thrive. The *Act* provides a legal framework for conducting negotiations and resolving disputes as well as enforcement mechanisms.

In 2002, as required by the *Act*, the Department of Canadian Heritage conducted a review of the *Act*'s provisions and operations. The resultant evaluation, carried out by an independent consulting firm, found that the "*Act* was strongly endorsed by almost all of those consulted". However there was "also a consensus that the legislation by itself is insufficient to bring about significant change in artists' socio-economic circumstances. The *Act*'s restriction to federal producers, the fact that it addresses only labour relations, and the fact that it does not apply to producers sub-contracted by federal producers are seen as its main shortcomings."

Some of the recommendations in the evaluation report propose changes to the legislation which would facilitate the conclusion of negotiations following the certification process. The government has committed to undertake further policy work regarding the recommendations, from which proposals for legislative amendments could result. From among the several recommendations, the Tribunal highly endorses introducing the possibility of arbitration in negotiations for a first contract, which would make the *Act* consistent with the *Canada Labour Code* and Quebec's status of the artist legislation in this regard. It is hoped that changes, whether legislative or otherwise, will result in a positive impact for artists and producers.

The evaluation report also pointed out that some parties surveyed perceive a conflict between the *Copyright Act* and the *Status of the Artist Act*. However, most key informants consulted for the evaluation did not perceive any conflict, either real or potential. As mentioned in some decisions, the Tribunal believes that the *Status of the Artist Act* provides artists with an additional avenue to seek copyright benefits in those areas where mandatory avenues are not legislated by the *Copyright Act*.

The Tribunal continues to make progress in achieving its strategic outcome—encouraging constructive professional relations between self-employed artists and producers under its jurisdiction. The Tribunal has defined 24 sectors of artistic activity and has certified 22 artists' associations. Seventeen first agreements have been reached, including some with government producers and specialty television services.

The Tribunal is currently developing a plan to celebrate its tenth anniversary in 2004-2005. A new corporate image and new communications materials have been developed to mark the special year. The Tribunal intends to organize activities which will continue to develop an appreciation and understanding of the *Status of the Artist Act*.

As Chairperson of the Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal, I reaffirm my commitment to this agency's role in promoting a stable and healthy cultural sector that contributes to our collective spiritual and economic well-being. I am pleased to present to Parliament the Tribunal's seventh annual performance report, for the year ending March 31, 2003.

David P. Silcox

Chairperson and Chief Executive Officer

September 2003

Section II — Departmental Overview

A. Mandate, Role and Responsibilities

Since 1995, the Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal has administered Part II of the *Status of the Artist Act*, which governs professional relations (labour relations) between self-employed artists and federally regulated producers.

A quasi-judicial, independent federal agency, the Tribunal reports to Parliament through the Minister of Labour. Part II of the *Status of the Artist Act* also specifies a role for the Minister of Canadian Heritage.

The Tribunal is one of three agencies that regulate labour relations in the federal jurisdiction. The other two are the Canada Industrial Relations Board, which deals with labour relations mainly between private sector employers in the federal jurisdiction and their employees, and the Public Service Staff Relations Board, which deals with labour relations between most federal government

institutions and their employees. Under the Canadian Constitution, provincial legislatures are responsible for regulating labour relations between the vast majority of workers and employers. The federal government has the authority to regulate labour relations in a small number of industry sectors which include: broadcasting, telecommunications, banking, interprovincial transportation and federal government institutions.

The Tribunal's jurisdiction covers broadcasting undertakings regulated by the Canadian Radio-television and Telecommunications Commission (CRTC), federal government departments, and the majority of federal government agencies and Crown corporations (such as the National Film Board and national museums).

The self-employed artists within the Tribunal's jurisdiction include artists covered by the *Copyright Act* (such as writers, photographers and music composers), performers (such as actors, musicians and singers), directors and other professionals who contribute to the creation of a production, such as those doing camera work, lighting and costume design.

The Tribunal has the following statutory mandate:

- to define, within its jurisdiction, sectors of cultural activity suitable for collective bargaining between artists' associations and producers;
- to certify artists' associations to represent self-employed artists working in these sectors; and
- to hear and decide complaints of unfair practices filed by artists, artists' associations or producers and to prescribe appropriate remedies for contraventions of Part II of the Act.

Business Line

The Tribunal's sole business line is the adjudication of applications, complaints and other matters pursuant to the Status of the Artist Act.

The Tribunal's approach is to act informally and expeditiously, and to facilitate and encourage mutual agreement.

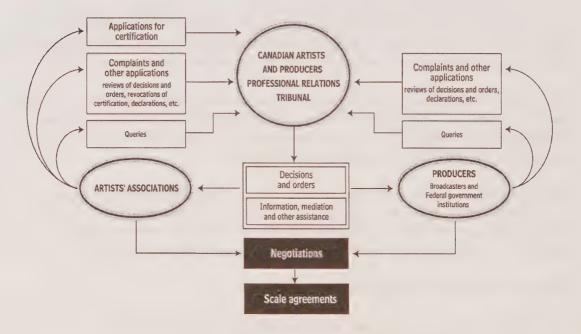
By following the procedures specified in the *Act*, certified associations have the exclusive right to negotiate scale agreements with producers. A scale agreement specifies the minimum terms and conditions under which producers engage the services of, or commission a work from, a self-employed artist in a specified sector.

The *Status of the Artist Act* and the Tribunal's statutory responsibilities, professional category regulations, decisions and performance reports can be found on the Tribunal's Web site at: www.capprt-tcrpap.gc.ca.

Figure 1 illustrates the Tribunal's responsibilities and the key processes under the *Status of the Artist Act*, Part II.

Figure 1. Tribunal Responsibilities and Key Processes

STATUS OF THE ARTIST ACT



B. Departmental Organization

The Tribunal is composed of a chairperson (who is also the chief executive officer), a vice-chairperson and four other members. Members are appointed by the Governor in Council, and all six members are part-time appointees.

The executive director and general counsel heads the Tribunal Secretariat and reports to the chairperson. Ten staff members carry out the functions of legal counsel, registrar, planning, research, communications, mediation and administrative services. The Tribunal outsources some corporate services that are not required full time, such as informatics, human resources and finance.

Figure 2 illustrates the Tribunal's organizational structure.

Figure 2. Organization Chart





Section III — Departmental Performance

A. Strategic Outcome

The Tribunal's strategic outcome is to encourage constructive professional relations between self-employed artists and producers under its jurisdiction.

In pursuit of its strategic outcome, the Tribunal has the following objectives¹:

- · to deal with matters promptly and competently; and
- to fully inform and assist its clients.

The Tribunal spent \$1.6 million, out of a budget of \$1.8 million, to realize its objectives in fiscal year 2002–2003.

B. Government Priorities

In the 2001 Speech from the Throne, the Government committed itself to foster a vibrant Canadian culture: "In these times of rapid change and globalization, it is more important than ever that we know who we are as Canadians and what brings us together". In the 2002 Speech from the Throne, the Government committed to building competitive cities and healthy communities: "They require not only strong industries, but also safe neighbourhoods; not only a dynamic labour force, but access to a rich and diverse cultural life". In the 2003 Budget, the Government made investments to promote Canadian culture and values: "To promote the strength of Canada's identity, the Government will continue to provide Canadians with the means to know more about themselves and to share their identity with each other and with the world". The Tribunal contributes to a vibrant Canadian culture by encouraging constructive professional relations between artists and producers. Constructive professional relations help to ensure an equitable economic and social status for artists in relation to other workers, as well as a stable, predictable labour environment with an adequate pool of skilled artists for producers and consumers.

C. Social and Economic Factors

The economic contribution of the arts and culture sector is significant. In 1996-1997, the sector contributed more than \$22 billion to the Canadian economy and provided 640,000 direct and indirect jobs (according to the latest information from the Department of Canadian Heritage).

¹ "To manage financial resources well" has been removed as an objective for performance measurement for the Departmental Performance Report. Financial management is now reported in a separate section of this report.

Although the works of Canadian artists enrich our daily lives and represent us at home and

abroad, the valuable contribution of artists is not reflected in their earnings. According to the most recent Statistics Canada census data, artists' average income rose to \$27,200 in 2000, up 23 percent from 1995. However it remained below \$31,800, which was the average income of all workers in Canada. A high proportion of artists are self-employed; for example, almost

The economics of artistic endeavours

70 percent of visual artists and close to 50 percent of writers and craftspersons work as independent entrepreneurs according to the census. An estimated 100,000 self-employed artists fall under the Tribunal's jurisdiction. In addition to having lower earnings, many self-employed artists do not have the advantages enjoyed by those working as employees, such as employment insurance, training benefits and pension funds.

Although Part II of the Status of the Artist Act was enacted to assist artists and producers, its impact is limited due to its application to a small jurisdiction. Most work in the cultural sector falls under the jurisdiction of the provinces, which includes the vast majority of film and television programming production, sound recording, art

Need for provincial legislation

exhibitions, theatrical production and book publishing. As of March 2003, Quebec is the only province with legislation granting collective bargaining rights to self-employed artists. As a result of legislation passed in June 2002, the Saskatchewan government has been actively studying the possibility of introducing a legal collective bargaining framework for some artistic work in that province.

The necessity for provincial legislation was recognized by the Standing Committee on Canadian Heritage in its ninth report in 1999. This view was expressed again in the Department of Canadian Heritage's evaluation of the provisions and operations of the Status of the Artist Act carried out in 2002² (referred to as "the 2002 evaluation report" in this document).

The Tribunal supports the adoption of status of the artist legislation by more provinces and will continue to provide information and advice to policy makers and others interested in the benefits of such legislation.

Global competition and the convergence of broadcasting and telecommunications technologies have led to horizontal and vertical integration in the media production, programming and distribution industries. Negotiating scale agreements in an environment of continual organizational upheaval is challenging for producers and artists' associations alike. Moreover, in some cases it is difficult for the

The changing industry environment

² For more details of the evaluation, please see Section III-D, Performance Expectations and Accomplishments below in this report. The 2002 evaluation report is available on the Internet at: www.pch.gc.ca/progs/em-cr/eval/2002/2002 25/tdm e.cfm.

parties, and ultimately for labour boards, to determine where provincial jurisdiction ends and federal jurisdiction begins. Canadian Heritage's 2002 evaluation report found the fact that the *Status of the Artist Act* does not apply to producers sub-contracted by producers within the federal jurisdiction was a shortcoming of the *Act*.

The CRTC has determined that some Internet transmissions constitute broadcasting, although it has exempted these broadcasters from the necessity of obtaining a license for the time being. The CRTC's decision may broaden the Tribunal's jurisdiction to include unlicensed Internet broadcasters, although the Tribunal has yet to rule on this subject. As expected, it is taking time to initiate negotiations in this emerging sector. However, in traditional broadcasting and the federal sector, provisions have been negotiated in scale agreements with some artists, such as actors and writers, to deal with transmission of works and performances over the Internet.

The process of negotiating scale agreements can be daunting. Many artists' associations are small, lack financial resources and have little or no experience in labour relations. Therefore, despite the fact that collective bargaining has the potential to improve artists' earnings, some artists' associations may not be able to enter into negotiations right after being certified, a process which can also be long and costly.

Financial difficulties of artists' associations

Because they lack sufficient time and resources, artists' associations would rather negotiate with producers' associations than with individual producers. And many government producers would prefer to designate one department as their lead negotiator. One of the recommendations in the 2002 evaluation report was to give consideration "to establishing one bargaining authority for all federal government departments". The Tribunal supports this recommendation, as it would facilitate the bargaining process and make it much more cost-effective.

D. Performance Expectations and Accomplishments

For the government's performance reporting exercise, departments and agencies attempt to show the impact they have had on Canada and Canadians. This impact is not always easy to quantify. Nor is it easy to assign specific responsibility for this impact from among the many players who may be contributing to this impact. The Tribunal is constantly looking for better ways of measuring and reporting on performance and impact. For this report, we have chosen both objective and subjective indicators to assess whether we have met our strategic outcome and two underlying objectives.

In 2002, as required by the *Status of the Artist Act*, the Department of Canadian Heritage conducted a review of the *Act* in consultation with Human Resources Development Canada. An independent consulting firm was engaged to carry to out an evaluation of the

Legislation reviewed in 2002

Act's operations and provisions. During this exercise, the consulting firm interviewed key informants from artists' associations, government, producers subject to the Act and other organizations. The firm also surveyed federal producers and almost 300 individual artists. The evalution report with its recommendations was tabled in Parliament in April 2003. In its response to the report, the government committed to undertake further policy work, including consultations with the community, out of which proposals for legislative amendments could result.

For some elements of our performance, we have used the results of the 2002 evaluation report. The full report and government's response to the report are available on the Internet at: www.pch.gc.ca/progs/em-cr/eval/2002/2002 25/tdm e.cfm.

Strategic Outcome: Constructive professional relations between artists and producers

Part II of the *Act* and its collective bargaining regime are intended to encourage constructive professional relations between artists and producers. The indicators used to measure this strategic outcome are presented in the Tribunal's Report on Plans and Priorities and summarized below.

The Tribunal encourages parties to resolve as many issues as possible before proceeding to a hearing. The Tribunal Secretariat provides assistance, where appropriate, through investigation and mediation. This approach only fosters useful cooperation between artists and producers, and also saves time and money for the parties and the Tribunal by reducing the need for costly hearings.

Parties resolve differences themselves

Issuing notices to bargain and negotiating scale agreements are also indicators of constructive professional relations. The Tribunal can facilitate negotiations by granting certification and providing information about the *Act*'s provisions for negotiations and resolution of complaints. However, it has no control over whether the parties pursue negotiations after certification or over the results of

Negotiation of scale agreements

the parties pursue negotiations after certification or over the results of such negotiations. As well, because there is no first contract arbitration provision in the legislation, parties may be involved in bargaining for years without ever concluding an agreement. Although Human Resources Development Canada (Labour Program) also cannot control the outcome of negotiations, it may have more of an impact on negotiations because under the *Act* they are the authority mandated to provide mediation services should the parties need such assistance during negotiations.

Constructive professional relations also involve recognition and improved earnings and working conditions for artists. For producers and artists alike, constructive professional relations contribute to a stable and predictable working environment.

Recognition and improved conditions for artists

Table 1 lists the Tribunal's indicators of constructive professional relations and the targets and results for each. Because it takes time to have and measure impacts on professional relations, each indicator is tracked for the period from 1996 to 2003.

Table 1 — Constructive professional relations

Indicator	Target	Results 1996–2003
Percentage of complaints resolved without a hearing	At least half of all complaints are resolved without a hearing.	67 percent were resolved without a hearing and 33 percent were heard by the Tribunal. The Tribunal has given the parties considerable assistance in settling disputes.
Negotiation of first agreements	All certified artists' associations have negotiated at least one new scale agreement within five years of being certified.	44 percent have negotiated at least one new scale agreement within five years of certification.
Greater recognition and improved wages and working conditions for artists A stable and predictable working environment for artists and producers	Targets are being developed. Targets are being developed.	The Tribunal will measure these indicators by consulting with clients and by using other methods (currently in development). The Tribunal intends to begin tracking these indicators, when more first agreements—particularly in sectors new to such agreements, such as specialty TV services and government institutions—have
artists and producers		been signed. The 2002 evaluation provides additional information as described below.

With respect to the indicator that parties resolve their differences themselves, the Tribunal has met its objectives.

With respect to the negotiation of scale agreements, a lot has been accomplished but less than expected. The Tribunal believes that its increased efforts to build awareness and offer assistance following the client feedback exercise in 2000 assisted associations in issuing a number of new notices to bargain first agreements. However the negotiation of first agreements is still lagging as noted in the table. Fifty-six percent of associations have not negotiated a scale agreement within five years of certification. Among these, almost half have issued at least one notice to bargain and just over half have not engaged in any bargaining activity under the *Act* within five years of certification. In total, 124 notices to

bargain³ from 12 associations are outstanding, most of these with federal government institutions.

The 2002 evaluation report indicated widespread support among representatives from artists' associations, government and some other key informants for inclusion in the *Act* of a provision for arbitration in the negotiation of first agreements. The evaluation report includes a recommendation for this provision, which should lead to a more timely and more certain conclusion of first agreements, and would make the *Act* consistent with the *Canada Labour Code* and Quebec's status of the artist legislation. Another recommendation, to look at the establishment of one bargaining authority for all federal government departments, was made with a view to improving efficiency in negotiations.

With respect to improved recognition and wages and working conditions, with a very few exceptions, artists' associations surveyed during the 2002 evaluation exercise reported that the *Act* has so far not had significant impact in this regard on their members, in part because most work of their members falls outside the jurisdiction of the *Status of the Artist Act*. Also, many certified associations have not yet concluded a scale agreement. About one in seven artists surveyed reported that the *Act* has improved their economic circumstances (half said there was no economic impact while the rest did not know or did not respond). According to the latest census data, artists' average income rose 23 percent from 1995 to 2000. This data however does not distinguish between self-employed and employee income, and includes income from all work, both artistic and other kinds of work.

The task of measuring constructive professional relations is difficult. Some indicators, such as improved recognition for artists, are subjective and will have to be determined by client survey. Changes in the wages and working conditions of artists engaged in the Tribunal's jurisdiction could likely be measured by tracking scale agreements over time. However, determining how much of any improvement or deterioration to attribute to the *Status of the Artist Act* and the Tribunal's work, and how much to other factors such as the general labour relations climate and the economy, is difficult to do.

In order to achieve its strategic outcome, constructive professional relations between artists and producers, the Tribunal pursues two objectives: deal with cases promptly and competently, and fully inform and assist clients. The performance measurement framework for these objectives is presented in the Tribunal's Report on Plans and Priorities and is summarized below along with our performance results.

³ The Tribunal has changed its method of counting notices to bargain so that from now on a notice to each producer is counted separately, including when the same notice is sent to several producers at the same time. This sometimes happens, particularly with federal institutions.

Objective 1: Cases dealt with promptly and competently

Case activity in 2002-2003 was at an average level. The Tribunal made significant progress in processing applications for certification that had been postponed one or more times at the request of the parties. For details, see the Tribunal's ninth annual report, which is available on the Tribunal's Web site at: www.capprt-tcrpap.gc.ca.

The Tribunal did not meet its targets for issuing reasons for decisions nor for processing applications (see Table 2). In fact, the times taken were much longer than in previous years. This was due in part to the complexity of some cases, a decision to combine two cases and internal organizational difficulties, such as turnover in key staff and members' availability. Also it takes more time to issue reasons for decision because they are now being issued simultaneously in both official languages most of the time.

With regard to the indicator, the time it takes to issue reasons for decision in all its cases, the Tribunal will continue to strive to meet its ambitious target over the short term. However it intends to undertake a review of this target taking into account standards set by other administrative tribunals.

With respect to the result of 967 days for the processing of applications for certification, this average is a statistic for one case and this case was particularly complex. The sector initally requested covered 123 professions and the reasons for decision were unusually long.

In recent years, the Tribunal has had few certification cases because most of the potential sectors for certification under the *Act* had already been requested and granted in previous years. New certifications may be requested in the future as new sectors emerge due to new technologies, etc. Most of the Tribunal's cases now relate to other kinds of work such as complaints, reviews, declarations, etc. We are currently developing indicators and targets to measure the Tribunal's performance in the processing of these kinds of cases. In its next Departmental Performance Report, the Tribunal will report on its performance in this regard.

Table 2 — Cases dealt with promptly

Indicator	Target	Results 2002–2003	Results 1997–2002
Average time to issue reasons for a decision after the hearing in all cases	Maximum of 35 calendar days	115 days	31days
Average time to process applications for certification (from the date of receipt of the completed application to the date of the decision)	Maximum of 300 calendar days	967 days	468 days

Under the *Act*, a party may, under specific circumstances, challenge a Tribunal decision by requesting a judicial review by the Federal Court of Appeal. The Tribunal uses the results of these requests for judicial review as an indicator of its competence in dealing with cases. Two of the Tribunal's 66 interim and final decisions have been challenged in this manner. The first request for judicial review, filed in 1998–1999, was dismissed in November 2000 by the Federal Court of Appeal, which ruled that the Tribunal had acted within its jurisdiction. The second request for judicial review, filed in 2000-2001, was withdrawn. As indicated in Table 3, the Tribunal has met its objectives for this indicator.

Table 3 — Cases dealt with competently

Indicator	Target	1996–2003
Percentage of applications for judicial review that have been granted	Less than 50 percent	0 percent

Objective 2: Clients fully informed and assisted

The Tribunal has always treated seriously its responsibility to ensure that artists' associations and producers are fully aware of their rights and responsibilities under the *Status of the Artist Act*. For clients to benefit from the *Act*, for negotiations to take place and for the long-term objectives of the *Act* to be realized, the Tribunal's clients must fully understand the legislation.

During 2002-2003, the Tribunal Secretariat issued three information bulletins and kept its Web site up to date. The Tribunal's Web site meets Government On-Line (GOL) standards, including the requirements of the Common Look and Feel initiative. The last survey of client satisfaction with our communications materials was conducted in 2000 and the next one

Improved communications materials

communications materials was conducted in 2000 and the next one is scheduled for 2005. The Tribunal has created a new corporate image and enhanced its communication materials, including a new corporate brochure. These are scheduled for release in the fall of 2003. The Tribunal also started planning to celebrate its tenth anniversary in 2004. Activities will include the issue of a special tenth anniversary annual report.

The 2002 evaluation report indicated that there is still a lack of understanding of the *Act*, particularly among producers. With respect to individual artists, at least 45 percent of those surveyed were aware of the legislation and at least three quarters of those were knowledgeable of its purpose and provisions. The Tribunal considers this result positive mainly because most artists do not work under the *Act*. Also, artists' associations, who are the primary educators of their members regarding the *Status of the Artist Act*, can succeed only to varying degrees in reaching their members on this issue. It is hoped that the Tribunal's clients will participate in awareness activities held during its anniversary year.

As usual, the Tribunal will make special efforts to reach out to the producers and will use every opportunity it can to inform individual artists.

Since its inception, the Tribunal has aimed to use procedures that are fair and transparent and to this end has made several amendments to its procedures based on client consultations. At the end of the fiscal year, the procedural regulations were ready for pre-

Procedural regulations

publication in the *Canada Gazette*. The Tribunal Secretariat has also prepared a handbook to guide persons who represent themselves in cases before the Tribunal. The procedural regulations are expected to be adopted and the handbook published in fiscal year 2003-2004. The 1999 version of the *Status of the Artist Act Annotated* has been updated and will be available on the Tribunal's website free of charge in 2003-2004.

Table 4 on page 16 lists the indicators, targets and results for the Tribunal's second objective: to fully inform and assist its clients.

Table 4 — Clients fully informed and assisted

Indicator	Target	Results 2002–2003	Results 2001–2002	
At least three information bulletins are issued annually. Clients are satisfied (as determined by client consultations).		Three bulletins were issued. (Clients were not surveyed.)	Three bulletins were issued. More relevant information on scale agreement negotiations and the collective bargaining process was included in the bulletins. (Clients were not surveyed.)	
Tribunal's Web site. timely and accurate information and meets GOL standards. Clients are satisfied (as determined by client consultations). continuation and meets and the meets standards the Color and Ferrequire Commi		Information was continuously updated and the Web site meets the GOL standards including the Common Look and Feel requirements. Comments received informally were positive.	Information on our Web site is continuously updated. Work is under way to ensure timely compliance with the Common Look and Feel standard.	
Accuracy and timeliness of responses to enquiries and requests for information	Enquiries and requests for information are dealt with within two working days. Clients are satisfied (as determined by client consultations).	The Tribunal responded to requests within one to two days on average (based on an informal survey).	The Tribunal responded to requests within one working day on average.	
Fair and effective procedures and regulations	Simple and appropriate procedures and regulations explained in easily understood documents.	The Tribunal's clients are following its procedures and have not made any negative comments about them.	The Tribunal's clients are following its procedures and have not made any negative comments about them.	

E. Financial Management and Comptrollership

The Tribunal's expenditures for 2002-2003 grew by \$300,000 from the previous year. Although the overall number of cases addressed by the Tribunal was consistent with the previous year, the amount of work per case increased due to the greater complexity of cases. Case costs, excluding salaries, increased from \$32,000 in 2001-

Increased spending

2002 to \$108,000 in 2002-2003. The increase in case costs reflects in part the issuance of more public notices (\$51,000) and an increase in the average length of reasons for decision rendered by the Tribunal. Payments to members (who are all part-time) are now recorded

as salary costs. The increased involvement of the members in these case deliberations and decisions contributed to the \$59,000 growth in salaries and benefits.

The Tribunal, as mentioned earlier, created a new corporate image and enhanced its communication program, in part to provide improved services to clients, in part to mark our tenth anniversary. These improvements were at a cost of \$38,000. In addition, the Tribunal has been temporarily relocated and although the move was completed on time and within budget, these one-time costs of almost \$40,000 contributed to the overall increase in 2003-2004.

The Tribunal, despite its small size, commenced in 2003-2004, planning and reporting financial performance by service line. This initiative more closely aligns services and costs and provides managers with a greater appreciation of overall performance.

As in previous years, the Tribunal continues to use outsourcing and cost-saving agreements for services (for example, human resources, finance, hearing rooms, library services) not required on a full-time basis. As detailed below, initiatives under modern

Improved efficiency

comptrollership are contributing to a more efficient operation. What we began last year with the Environmental Protection Review Committee (EPRC), formerly the Office of the Chief Review Officer, we are continuing this year. Accommodation and administrative and financial services are shared with the EPRC, lowering the overall costs to both organizations.

In order to improve its operational efficiency as well as its capability to measure performance, the Tribunal has embarked on a major project to modernize its case management system. It will adopt a new database software which will be more powerful, user friendly and reliable. As a result, more and better data will be available. Although we believe that the current process for verification of data is reliable at a satisfactory level, the process will be reviewed. It is expected that the new system will be fully functional by the end of 2003-2004.

The Tribunal and three other small, quasi-judicial agencies formed a consortium in late 2001-2002 to address modern comptrollership. As mentioned in last year's Departmental Performance Report, the Tribunal's Comptrollership Capacity Assessment Report was completed in May 2002 and set the groundwork for an action plan to address and implement modern comptrollership ever the payt the

Modern Comptrollership implemented

to address and implement modern comptrollership over the next three to five years.

The modern comptrollership action plan for the consortium was completed in November 2002. Eleven initiatives were set out in the plan, they were prioritized and then they were scheduled for completion. In addition, each of the members of the consortium completed its own individual action plan as a component of the larger consortium plan. A project

manager was appointed by the consortium to assist in the implementation of the overall action plan as well as the individual action plans.

At the end of June, all of the eleven initiatives for the consortium had been started and, in fact, two were completed. For the Tribunal itself and its action plan, nine initiatives have been launched (two are now completed) with a focus on strategic leadership, integrated performance information, motivated people, and rigorous stewardship.

The Tribunal, again as a member of the consortium, has received an allocation of \$25,000 from the consortium's allocation of \$100,000 to address the issue of internal audit. Plans are underway to determine how best to implement the internal audit function. Initiatives to be undertaken over the next two years include developing an internal audit policy, establishing an internal audit committee, conducting an assessment of risk and materiality, and to develop, if required, an internal audit plan.

The Tribunal intends to expand its focus on the proper management of financial resources to the implementation of rigorous stewardship. Besides being one of the pillars of modern comptrollership, rigorous stewardship will address, among others, the adequacy of procedures, practices and competencies, the development and use of management tools and techniques, the strength of the resource management framework and the degree of integration of operational and financial information. Objectives and appropriate measures will be developed and introduced for use in 2004-2005.

Appendix A — Financial Summary Tables

We have included the following financial tables:

Table 1 — Summary of Voted Appropriations

Table 2 — Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Table 3 — Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

The summary financial information presented below includes three figures:

- Planned Spending what the plan was at the beginning of the fiscal year;
- Total Authorities planned spending plus any additional spending Parliament has seen fit to approve to reflect changing priorities and unforeseen events; and
- Actuals what was actually spent during the fiscal year.

Financial Table 1
Summary of Voted Appropriations

Financial Requirements by Authority (\$ thousands)						
		2002–2003				
Vote		Planned Spending	Total Authorities	Actual		
	Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal					
15	Program expenditures	1,591	1,636	1,407		
(S)	Contributions to employee benefit plans	148	159	159		
	Total Department	1,739	1,795	1,566		

Financial Table 2 Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Departmental Planned versus Actual Spending (\$ thousands)						
	2002–2003					
Business Line: Adjudication	Planned	Total Authorities	Actual			
FTEs	10		10			
Operating	1,739	1,795	1,566			
Capital			_			
Grants and Contributions						
Total Gross Expenditures	1,739	1,795	1,566			
Less:						
Respendable Revenues			_			
Total Net Expenditures	1,739	1,795	1,566			
Other Revenues and Expenditures						
Non-respendable Revenues						
Cost of services provided by other departments			433			
Net Cost of the Program	1,739	1,795	1,999			

Financial Table 3 Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Historical Comparison of Departmental Planned versus Actual Spending (\$ thousands)						
			2002–2003			
	Actual 2000–2001	Actual 2001–2002	Planned Spending	Total Authorities	Actual	
Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal	1,290	1,261	1,739	1,795	1,566	
Total	1,290	1,261	1,739	1,795	1,566	

Appendix B — Supplementary Information

A. Contact for Further Information

Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal 240 Sparks Street, 1st Floor West Ottawa, Ontario K1A 1A1

Telephone: (613) 996-4052 or 1-800-263-2787

Fax: (613) 947-4125

E-mail: info@capprt-terpap.gc.ca

Web site: www.capprt-tcrpap.gc.ca

B. Legislation Administered and Associated Regulations

An Act respecting the status of the artist and professional S.C. 1992, c.33, as amended relations between artists and producers in Canada (Short

Title: Status of the Artist Act)

Status of the Artist Act Professional Category

SOR 99/191

Regulations

C. Statutory and Other Departmental Reports and Publications

Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal Annual Report

Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal Report on Plans and Priorities (annual)

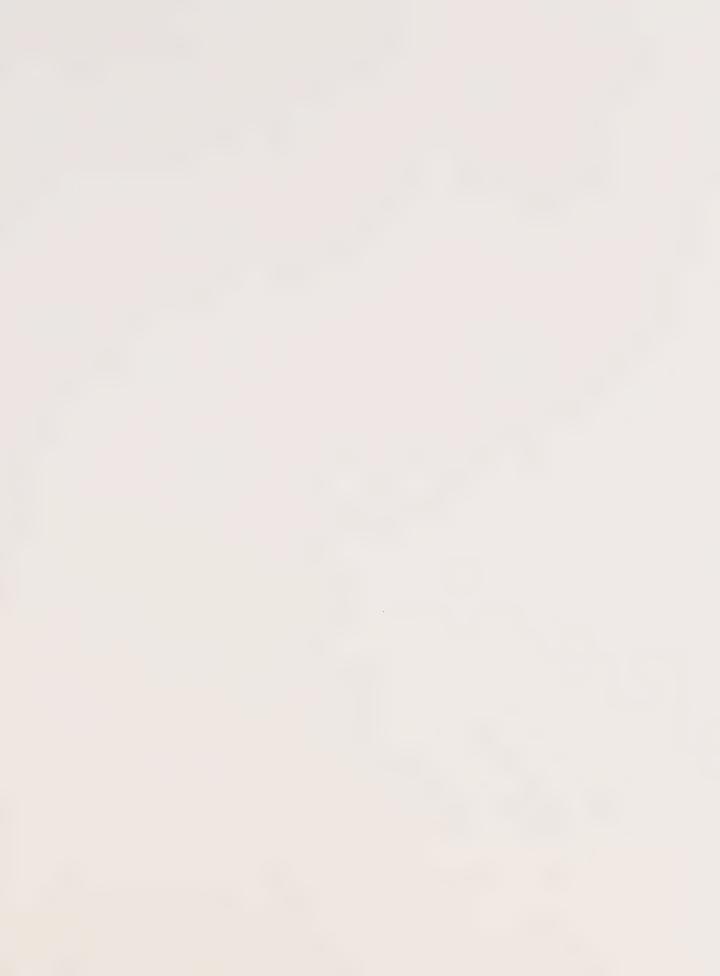
Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal Information Bulletins (three to four per year)

Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal Procedures, 3rd Edition, February 1999 (updated occasionally)

The Status of the Artist Act Annotated, prepared by the Legal and Adjudicative Services Branch of the Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal, published by Carswell, 1999

Client Feedback on the Performance of the Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal, prepared by Cultural Enterprises International for the Tribunal, April 30, 2000.

Evaluation of the Provisions and Operations of the Status of the Artist Act, prepared by Prairie Research Associates Inc. for Canadian Heritage, July 2002, and Government Response to the Evaluation of the Provisions and Operations of the Status of the Artist Act, both tabled in Parliament on April 1, 2003.







Rétroaction des clients sur la performance du Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs, préparé par Cultural Entreprises International pour le Tribunal, le 30 avril 2000.

Évaluation des dispositions et du fonctionnement de la Loi sur le statut de l'artiste, préparé gau Prairie Research Associates Inc. pour Patrimoine canadien, juillet 2002, Réponse du gouvernement à l'évaluation des dispositions et du fonctionnement de la Loi sur le statut de l'artiste, tous deux déposés au Parlement le 1 avril 2003.

Annexe B — Autres renseignements

A. Personnes-ressources à joindre pour obtenir des renseignements supplémentaires

Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs 240, rue Sparks, I et étage ouest Ottawa (Ontario) KIA IAI

Téléphone: (613) 996-4052 ou 1-800-263-2787

Télécopieur: (613) 947-4125

Courrier électronique: info@capprt-tcrpap.gc.ca

Site web: www.capprt-tcrpap.gc.ca

B. Loi appliquée et règlement connexe

Loi concernant le statut de l'artiste et régissant les modifications professionnelles entre artistes et producteurs au modifications Canada (titre abrégé : Loi sur le statut de l'artiste)

Règlement sur les catégories professionnelles (Loi sur le DORS/99-191 statut de l'artiste)

C. Rapports annuels prévus par la loi et autres rapports ministériels

Rapport annuel - Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs

Rapport sur les plans et les priorités - Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs (annuel)

Bulletins d'information - Tribunal canadien des relations professionnelles artistesproducteurs (trois à quatre par année)

Procédures du Tribunal - Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs, 3° édition, février 1999 (mis à jour occasionnellement)

Loi sur le statut de l'artiste annotée, préparée par les Services juridiques du Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs, publiée par Carswell, 1999.

Tableau financier 3 Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

1 266	1 739	4 739	1 261	ا 590	IstoT
					producteurs
					artistes-
					professionnelles
					des relations
1 266	962 l	657 r	1261	1 290	Tribunal canadien
Dépenses réelles	Autorisationa salatot	Dépenses prévues	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2000-2001	
	2002-2003				
					de dollars)
(en milliers	dépenses réelles	evues et des	ses totales pr	uədəp səp ənl	Comparaison historic

Tableau financier 2 Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

penses prévues contre dépenses rée		2002-2003	
cteur d'activité : processus sisionnel	Prévues	enoitseirotuA selstot	Réelles
d	01		01
nctionnement	4 739	962 l	1 266
lstiq			
snoitudintnos et contributions			
al des dépenses brutes	1 739	962 1	999 L
: sui			
ecettes disponibles			diminish
sələn səsnəqəb səb la	1 739	96L l	1 266
res recettes et dépenses			
ecettes non disponibles			etterations
oût des services offerts par d'autres inistères			433
ût net du programme	1 739	9621	666 L

Annexe A — Tableaux des résumés financiers

Nous avons inclus les tableaux financiers suivants:

Tableau 1 — Sommaire des crédits approuvés

Tableau 2 — Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Tableau 3 — Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Les données financières sommaires présentées ci-dessous comprennent trois chiffres :

- Dépenses prévues ce qu'était le plan au début de l'exercice financier;
- Autorisations totales les dépenses prévues et les dépenses supplémentaires que le Parlement a jugé bon d'accorder en fonction des priorités changeantes et des activités imprévues;
- Dépenses réelles ce qui a vraiment été dépensé au cours de l'exercice financier.

Tableau financier 1 Sommaire des crédits approuvés

sulosas	financiers par autorisation (en millier	s de dollars)	2002-2003	
JibərC		Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
	Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs			
91	Dépenses de programmes	169 1	989 1	۷07 ۱
(8)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	841	691	159
	Total du ministère	1 739	96 <i>L</i>	1 266

été démarrées (deux sont maintenant complétées) avec l'accent mis sur le leadership stratégique, l'intégration de l'information sur le rendement, la motivation du personnel et la gérance rigoureuse.

Le Tribunal, toujours à titre de membre du consortium, a reçu une allocation de 25 000 \$ de l'allocation du consortium de 100 000 \$ pour s'occuper de la vérification interne. Des plans sont projetés pour déterminer comment mener la fonction de vérification interne le mieux possible. Des initiatives à mettre en place au cours des deux prochaines années comprennent le développement de la politique de vérification interne, l'établissement d'un comité de vérification interne, l'établissement d'un comité de vérification interne, la conduite d'une évaluation du risque et de l'importance relative, et de développer, au besoin, un plan de vérification interne.

Le Tribunal prévoit étendre son travail sur la bonne gestion des ressources financières avec la mise en oeuvre d'une gérance rigoureuse. En plus d'être un pilier de la gestion moderne, la gérance rigoureuse va traiter, entre autres, de la pertinence des procédures, des pratiques et compétences, du développement et de l'emploi d'outils et de techniques de gestion, de la force du cadre de gestion des ressources et du degré d'intégration de l'information opérationnelle et financière. Les objectifs et mesures appropriés seront développés et mis en place en 2004-2005.

Tel que mentionné ci-dessus, le Tribunal a créé une nouvelle image corporative et a amélioré son programme de communication, en partie pour fournir de meilleurs services à ses clients, en partie pour marquer son dixième anniversaire. Ces améliorations ont coûté 38 000 \$. De plus, le Tribunal a été relocalisé temporairement et même si le déménagement s'est fait à temps et en respectant le budget, ces coûts de presque 40 000 \$ ont contribué à l'augmentation globale en 2003-2004.

Malgré sa petite taille, le Tribunal a commencé en 2003-2004 à planifier et à rendre compte du rendement financier par service. Cette initiative aligne les coûts avec les services et donne aux gestionnaires une meilleure idée de la performance globale.

Comme il a toujours fait, le Tribunal continue d'employer des fournisseurs externes et des ententes de services pour économiser (par exemple, ressources humaines, finance, salles d'audience, services de bibliothèque) qui ne sont pas requis à temps plein. Telles que détaillées cidessous, les initiatives de la fonction de contrôleur moderne contribuent à une opération plus efficiente. Ce que nous avons commencé l'an dernier avec Révision de la protection de l'environnement Canada (RPEC), auparavant le Bureau du réviseur chef, nous le continuons cette année. Les bureaux et les services administratifs et financiers sont partagés avec cette année. Les bureaux et les services administratifs et financiers sont partagés avec cette année. Les bureaux et les services administratifs et financiers sont partagés avec

De façon à améliorer son efficacité opérationnelle et sa capacité à mesurer le rendement, le Tribunal a entrepris un projet de modernisation de son système de gestion des dossiers. Le fiable. De ce fait, l'information disponible sera plus vaste et meilleure. Bien que nous croyons que le processus de vérification de l'information actuel soit fiable à un niveau satisfaisant, le processus va être revu. Il est prévu que le nouveau système sera pleinement fonctionnel vers la fin de 2003-2004.

Gestion moderne mise en oeuvre Le Tribunal et trois autres petites agences quasi judiciaires ont formé un consortium en 2001-2002 pour s'occuper de la fonction moderne de contrôleur. Tel que mentionné dans le rapport sur le rendement de l'an dernier, le rapport d'évaluation de la capacité de contrôleur a été complété en mai 2002 et a permis la mise en place d'un plan d'action complété en mai 2002 et a permis la mise en place d'un plan d'action

RPEC, faisant diminuer les coûts des deux organisations.

pour traiter et mettre en oeuvre la gestion moderne au cours des prochaines trois à cinq années.

Le plan d'action du consortium a été complété en novembre 2002. Onze initiatives ont été mises de l'avant et ont reçu un ordre de priorité et un calendrier. De plus, chaque membre du consortium a complété son propre plan d'action qui s'inscrit dans le plan plus large du consortium. Un gestionnaire de projet a été nommé par le consortium pour aider à la mise en oeuvre du plan d'action général et des plans individuels.

A la fin de juin, toutes les onze initiatives du consortium avaient été commencées et en fait, deux étaient déjà complétées. Quant au Tribunal et à son plan d'action, neuf initiatives ont

Tableau 4 — Les clients sont pleinement informés et aidés

leur égard.	leur égard.	comprendre.	
commentaire négatif à	commentaire négatif à	des documents faciles à	efficaces
suivent ses procédures et ne formulent aucun	suivent ses procédures et ne formulent aucun	simples et opportuns et règlements expliqués dans	règlements équitables et
Les clients du Tribunal	Les clients du Tribunal	Procédures et règlements	Procédures et
Le Tribunal a répondu aux demandes au cours de la même journée ouvrable, en moyenne.	ubrodal a répondu aux demandes teléphoniques en 1 ou 2 jours, en moyenne (basé sur un sondage informel).	Les demandes de renseignements et les questions sont traitées dans les deux jours ouvrables. Les clients sont satisfaits (la satisfaction est établie au moyen de consultations auprès de la clientèle).	Exactitude et opportunité des réponses aux demandes de sensts sin sin en sin en sin en et en en et en en et en en et en en et en
L'information présentée sur le site web est constamment mise à jour. On travaille actuellement pour veiller à respecter les exigences de la exigences de la normalisation des sites Infernet.	L'information sur le site est constamment mis à jour et respecte les exigences du GED, incluant la normalisation des sites lnternet. Les commentaires informels étaient positifs.	Le site web renferme des renseignements exacts et opportuns et répond aux normes du GED. Les clients sont satisfaits (la satisfaction est établie au moyen de consultations auprès de la clientèle).	Qualité du site web du Tribunal
Production de trois bulletins d'information. Renseignements plus détaillés dans les détailles dans les négociations pour les accords-cadres et du processus de négociation collective. (Aucun sondage n'a été fait auprès des clients).	Production de trois bulletins d'information. (Aucun sondage n'a été fait auprès des clients).	Publication d'au moins trois bulletins d'information par année. Les clients sont satisfaits (la satisfaction est établie au moyen de consultations auprès de la clientèle).	Qualité et opportunité des bulletins d'information
Résultats 2001–2002	Résultats 2002–2003	Objectif	Indicateur

E. Gestion financière et fonction de contrôleur

été semblable à celui de l'année précédente, le travail pour chaque précédente. Bien que le nombre de causes traitées par le Tribunal ait Les dépenses du Tribunal pour 2002-2003 ont augmenté de 300 000 \$ par rapport à l'année

səsuədəp Augmentation des

108 000 \$ en 2002-2003. Cette augmentation reflète en partie la causes, excluant les salaires, a passé de 32 000 \$ en 2001-2002 à cause a augmenté en raison de la complexité de celles-ci. Le coût des

contribué à l'augmentation de 59 000 \$ en salaires et avantages sociaux. salariaux. La participation acerue des membres aux délibérations et aux décisions ont membres qui sont tous à temps partiel sont maintenant comptabilisés comme des coûts longueur moyenne des motifs de décisions rendues par le Tribunal. Les paiements aux publication d'un plus grand nombre d'avis publics (51 000 \$) et une augmentation de la

prévues incluent la publication d'une édition spéciale du rapport annuel.

toutes les occasions pour informer les artistes individuels. l'habitude, le Tribunal fera des efforts spéciaux pour rejoindre les producteurs et profitera de des activités de sensibilisation qui seront tenues durant l'année anniversaire. Comme à rejoindre leurs membres à ce sujet. Il est souhaité que les clients du Tribunal participeront à au sujet de la Loi sur le statut de l'artiste ne peuvent réussir qu'à un degré variable à Loi. Aussi, les associations d'artistes qui sont les éducateurs principaux de leurs membres comme étant positif, surtout parce que la plupart des artistes ne travaillent pas en vertu de la de ceux-ci connaissaient son but et ses dispositions. Le Tribunal considère ce résultat moins 45 p. 100 de ceux qui ont été sondés connaissaient la Loi et au moins les trois-quarts Loi, particulièrement chez les producteurs. En ce qui concerne les artistes individuels, au Le rapport d'évaluation 2002 indique qu'il y a encore un manque de compréhension de la

procédures Règlement sur les

procédures était prêt pour la pré-publication dans la Gazette du Canada. Le Secrétariat du clients. A la fin de l'année financière, le Règlement sur les modifications à ses procédures suite à des consultations auprès des équitables et transparentes et pour ce faire, a fait plusieurs Depuis ses débuts, le Tribunal a tenté d'appliquer des procédures

en 2003-2004. l'artiste annotée a été mise à jour et sera disponible sur le site web du Tribunal gratuitement publié au cours de l'année financière 2003-2004. La version 1999 de la Loi sur le statut de mêmes devrait le Tribunal. Le Règlement sur les procédures devrait être adopté et le guide Tribunal a aussi préparé un guide pour les personnes qui souhaitent se représenter elle-

deuxième objectif du Tribunal : pleinement informer et aider ses clients. Le tableau 4 présente les indicateurs, les objectifs visés et les résultats atteints pour le

Tableau 2 — Traitement rapide des cas

Résultats 1997-2002 31 jours	Résultats 2002-2003 suoj 311	Objectif Maximum de	Indicateur Délai moyen pour publier des motifs de
Sinolio	cinolori	35 jours civils	décision après la tenue de l'audience
enuoį 894	anoį 786	Maximum de 300 jours civils	Délai moyen pour traiter les demandes d'accréditation (à compter de la date de la réception de la demande complétée jusqu'à la date de la décision)

En vertu de la Loi, une partie peut, dans certaines circonstances, demander le contrôle judiciaire d'une décision du Tribunal par la Cour d'appel fédérale. Le Tribunal utilise les résultats des demandes de contrôle judiciaire à titre d'indicateur permettant de mesurer sa compétence liée au traitement des cas. Deux des 66 décisions partielles et finales du Tribunal ont été portées en révision judiciaire. La première demande en révision judiciaire, présentée en 1998-1999 a été rejetée en novembre 2000 par la Cour d'appel fédérale, qui a jugé que le Tribunal avait agi à l'intérieur de sa compétence. La seconde demande en révision judiciaire, présentée en 2000-2001, a été retirée. Tel qu'indiqué dans le tableau 3, le Tribunal a atteint ses objectifs pour cet indicateur.

Tableau 3 — Traitement des cas avec compétence

00 r. q 0	Moins de 50 p. 100	Pourcentage de demandes de contrôle judiciaire qui sont accueillies
1996–2003	Objectif	Indicateur

Objectif 2 : Les clients sont pleinement informés et aidés

Le Tribunal a toujours pris au sérieux sa tâche de veiller à ce que les associations d'artistes et les producteurs soient pleinement informés de leurs droits et responsabilités découlant de la Loi sur le statut de l'artiste. Afin de permettre aux clients de bénéficier des avantages que la Loi offre, d'inciter les parties à entamer des négociations et de favoriser la réalisation des objectifs à long terme de la Loi, il est nécessaire de veiller à ce que la clientèle du Tribunal comprenne pleinement ce texte législatif.

Matériaux de communication améliorés Au cours de 2002-2003, le Secrétariat du Tribunal a publié trois bulletins d'information et a maintenu son site web à jour. Le site web du Tribunal répond aux normes du Gouvernement en direct (GED), qui comprennent l'initiative de normalisation des sites Internet. Le dernier sondage visant à évaluer la qualité de nos

matériaux de communication a été fait en 2000 et un autre est prévu pour 2005. Le Tribunal a créé une nouvelle image de marque et a amélioré ses matériaux de communication, incluant une nouvelle brochure. Ces matériaux seront lancés à l'automne 2003. Le Tribunal a aussi commencé à préparer la célébration de son 10^{16me} anniversaire en 2004. Les activités

améliorations ou détériorations pouvant être imputées à la Loi sur le statut de l'artiste et au travail du Tribunal et à d'autres facteurs, comme le climat général des relations de travail ou la conjoncture économique.

De manière à atteindre son objectif stratégique—des relations de travail constructives entre les artistes et les producteurs—le Tribunal poursuit deux objectifs : traiter les cas avec célérité et avec compétence et informer pleinement et aider les clients. Le cadre des indicateurs de rendement pour ces objectifs est présenté dans le rapport sur les plans et les priorités du Tribunal et est résumé ci-dessous avec nos résultats de rendement.

Objectif 1: Examen des cas avec célérité et compétence

Le taux d'activité des causes a été de niveau moyen en 2002-2003. Le Tribunal a accompli des progrès importants en ce qui a trait au traitement des demandes d'accréditation qui avaient été reportées au moins une fois à la demande de l'une des parties. Pour plus d'information au sujet de ces dossiers, vous pourrez consulter le neuvième rapport annuel du Tribunal qui sera disponible sur son site web à l'adresse: www.capprt-tcrpap.gc.ca. Tribunal qui sera disponible sur son site web à l'adresse:

Le Tribunal n'a pas atteint ses objectifs de publier des motifs de décision ni pour traiter les demandes d'accréditation (voir le tableau 2). En fait, le temps requis fut beaucoup plus long que dans les années précédentes. Cela est partiellement dû à la complexité de certaines causes, à une décision qui combine deux causes et à des difficultés organisationnelles internes, telles le roulement du personnel et la disponibilité des membres. Aussi, il faut plus de temps pour rendre les motifs de décision parce qu'ils sont maintenant rendus dans les deux langues officielles simultanément la plupart du temps.

En ce qui a trait à l'indicateur concernant le délai requis pour publier des motifs de décision pour toutes les causes, le Tribunal va continuer de s'efforcer à atteindre ses objectifs ambitieux à court terme. Cependant, il prévoit entreprendre une révision de cet objectif pour prendre en considération les normes établies par d'autres tribunaux administratifs.

En ce qui concerne le résultat de 967 jours pour la gestion des demandes d'accréditation, cette moyenne est la statistique d'un seul cas, et ce cas était particulièrement complexe. Le secteur demandé initialement couvrait 123 professions et les motifs de décision étaient particulièrement longs.

Au cours des dernières années, le Tribunal a reçu peu de demandes d'accréditation parce que la majorité des secteurs potentiels en vertu de la Loi ont déjà été demandés et octroyés. De nouvealles accréditations pourraient être demandées dans le futur avec l'émergence de nouveaux secteurs en raison de nouvelles technologies, etc. La majorité des causes du Tribunal maintenant sont d'autre types, telles que des plaintes, demandes de réexamen, demandes de déclaration, etc. Nous sommes à développer des indicateurs et objectifs pour mesurer le rendement du Tribunal pour le traitement de ces types de causes. Dans son prochain rapport sur le rendement ministériel, le Tribunal présentera son rendement à cet égard.

II y a eu beaucoup d'avancement du côté de la négociation d'accords-cadres, mais moins que prévu. Le Tribunal est d'avis que l'augmentation d'efforts pour accroître la sensibilisation et offrir de l'aide depuis l'exercice de rétroaction de la clientèle en 2000 a aidé les associations à émettre des avis de négociation pour une première entente. Cependant, la négociation de premières ententes accuse toujours un retard, comme l'indique le tableau. Cinquante-six pour cent des associations n'ont pas négocié d'entente cinq ans après l'accréditation. Parmi celles-ci, plus de la moitié ont émis au moins un avis de négociation et un peu plus de la moitié n'ont pas entrepris d'activité de négociation en vertu de la Loi en cinq ans d'accréditation. Au total, 124 avis de négociation³ provenant de douze associations cinq ans d'accréditation. Au total, 124 avis de négociation³ provenant de douze associations sont en instance; la majorité de ceux-ci sont avec des institutions du gouvernement fédéral.

Le rapport d'évaluation de 2002 indique un appui général parmi les représentants d'associations d'artistes, du gouvernement et d'autres participants clés à l'ajout à la Loi d'une disposition d'arbitrage lors de la négociation d'un premier accord-cadre. Le rapport d'évaluation recommande cette disposition qui devrait entraîner la conclusion plus rapide et plus certaine de premières ententes, tout en faisant correspondre la Loi avec le Code canadien du travail et les lois québécoises sur le statut de l'artiste. Une autre recommandation, d'évaluer l'établissement d'une autorité de négociation pour tous les ministères du gouvernement fédéral, a été faite dans le but d'améliorer l'efficience des négociations.

Quant à l'amélioration de la reconnaissance et des revenus et conditions de travail, avec très peu d'exceptions, les associations d'artistes sondées au cours de l'exercice d'évaluation de 2002 ont rapporté que la Loi n'a jusqu'à maintenant pas eu d'impact significatif à ce niveau pour leurs membres, en partie parce que la plupart de leurs membres tombent à l'extérieur de la compétence de la Loi sur le statut de l'artiste. Aussi, plusieurs associations accréditées n'ont pas encore conclu d'accord-cadre. Environ un artiste sur sept a rapporté que la Loi avait amélioré sa condition économique (la moitié ont dit qu'elle n'a eu aucun impact économique et les autres ne savaient pas ou n'ont pas répondu). Selon les derniers résultats du recensement, le salaire moyen des artistes a augmenté de 23 p. 100 entre 1995 et résultats du recensement, le salaire moyen des artistes a augmenté de 23 p. 100 entre 1995 et ceux des employés, et comprend les revenus de tout travail, artistique et d'autres types de ceux des employés, et comprend les revenus de tout travail, artistique et d'autres types de travail.

L'évaluation des relations professionnelles constructives est une tâche difficile. Certains indicateurs, comme l'amélioration de la reconnaissance des artistes, sont subjectifs et les résultats devront être déterminés au moyen d'un sondage auprès des clients. Les changements dans les revenus et les conditions de travail des artistes relevant de la compétence du Tribunal pourraient probablement être évalués en assurant le suivi des accords-cadres au fil des années. Cependant, il est difficile d'évaluer l'ampleur des accords-cadres au fil des années. Cependant, il est difficile d'évaluer l'ampleur des

³Le Tribunal a changé sa méthode de compter les avis de négociation de sorte qu'à partir de maintenant, un avis à chaque producteur est compté séparément, même lorsque le même avis est envoyé à plusieurs producteurs en même temps, chose qui arrive parfois, particulièrement avec les agences fédérales.

fournissant des renseignements sur les dispositions de la Loi qui concernent la négociation et le règlement des plaintes, mais il n'a aucun contrôle sur la décision des parties quant à la poursuite des négociations après l'accréditation ou quant aux résultats de telles négociations. Bien que le ministère du Développement des ressources humaines Canada (programme du Travail) n'exerce aucun contrôle sur le résultat, il peut, cependant, davantage jouer un rôle dans la négociation d'accords, parce que, en vertu de la Loi, il est l'autorité déléguée aux services de médiation aux parties si elles nécéssitent de l'aide lors des négociations.

Reconnaissance et amélioration des conditions des artistes

Les relations professionnelles constructives passent également par la reconnaissance des artistes et par l'amélioration de leurs revenus et artistes, des relations professionnelles constructives sous-entendent un milieu de travail stable et prévisible.

Le tableau 1 présente les indicateurs du Tribunal concernant les relations professionnelles constructives et les objectifs visés et les résultats pour chacun. Chaque indicateur est présenté pour la période de 1996 à 2003 parce qu'il faut du temps pour constater les changements dans les relations professionnelles.

Tableau 1 — Relations professionnelles constructives

67 p. 100 ont été réglées sans audience et	èitiom sl aniom uA	Pourcentage des
33 p. 100 ont été entendues par le Tribunal. Le Tribunal a offert beaucoup d'aide aux parties afin d'en venir à un règlement au sujet de leurs différends.	des plaintes sont réglées sans audience.	eans réglées eans audience
44 p. 100 ont négocié au moins un nouvel accord-cadre dans les cinq années suivant l'accréditation.	Toutes les associations d'artistes accréditées ont négocié au moins un accord-cadre dans les cinq années suivant leur accréditation.	Négociation des premiers accords
Le Tribunal évaluera ces indicateurs au moyen de consultations auprès de la clientèle et ainsi que par d'autres méthodes (en cours d'élaboration). Le Tribunal prévoit commencer à évaluer ces indicateurs dans deux ou trois ans, lorsqu'un plus grand nombre de premiers accords auront été signés, notamment dans les secréeurs où il n'existait pas de tels accords, comme les services de téle accords, comme les services de télévision spécialisés et les institutions fédérales. L'évaluation de 2002 donne de l'information additionnelle telle que décrite ci-dessous.	Les objectifs visés sont en cours d'élaboration. Les objectifs visés sont en cours d'élaboration.	Amélioration de la reconnaissance, du revenu et des conditions de travail des artistes Environnement de travail stable et prévisible pour les artistes et les prévisible pour les prévisible pour les producteurs

Quant à l'indicateur voulant que les parties résolvent leurs différends elles-mêmes, le Tribunal a atteint son objectif.

toujours facile de quantifier les répercussions ni de les attribuer au ministère ou à l'organisme qui en est responsable. Le Tribunal s'efforce de relever ces défis et d'améliorer les mesures de son rendement. Pour le présent rapport, nous avons choisi des indicateurs objectifs et subjectifs pour évaluer si nous avons atteint notre objectif stratégique et les deux objectifs sous-jacents.

Examen de la loi

En 2002, tel que requis par la Loi sur le statut de l'artiste, le ministre du Patrimoine canadien a entrepris l'examen de la Loi avec Développement des ressources humaines Canada. Un cabinet de

consultants indépendant a été engagé pour effectuer l'évaluation de la Loi et des consultants a été engagé pour effectuer l'évaluation de la Loi et des consultants a interviewé des participants clés d'associations. Pendant cet exercice, la firme de consultants a interviewé la Loi et d'autres organisations. Le cabinet a aussi consulté des producteurs assujettis à presque 300 artistes individuels. Le rapport d'évaluation et les recommandations ont été déposés au Parlement en avril 2003. En réponse au rapport, le gouvernement s'est engagé à entreprendre un travail de réflexion, incluant des consultations avec la communauté, d'où pourraient résulter des propositions de changements législatifs.

Pour certains éléments de notre rendement, nous avons employé les résultats du rapport d'évaluation 2002. Le rapport complet et la réponse du gouvernement au rapport sont disponibles sur Internet à : www.pch.gc.ca/progs/em-cr/eval/2002/2002_25/tdm_f.cfm.

Résultat stratégique:
Des relations professionnelles constructives entre les artistes et les producteurs

La partie II de la Loi et son régime de négociation collective visent à favoriser des relations professionnelles constructives entre les artistes et les producteurs. Les indicateurs employés pour mesurer ce résultat stratégique sont présentés dans le rapport sur les plans et priorités du Tribunal, et sont résumés ci-dessous.

Les parties règlent leurs différends ellesmêmes Le Tribunal encourage les parties à régler le plus possible les différends qui les opposent avant l'audience. Il se peut que le personnel du Secrétariat du Tribunal mène une enquête sur la situation et aide à la médiation. Cette méthode favorise des relations constructives entre les artistes et les producteurs et permet également d'économiser du temps et de l'argent pour les clients et pour le d'économiser du temps et de l'argent pour les clients et pour le Tribunal puisqu'elle permet de réduire le besoin d'audiences coûteuses.

Négociation d'accords-cadres La délivrance d'avis de négociation et la négociation d'accordscadres sont également des indicateurs de l'existence de relations professionnelles constructives. Le Tribunal peut faciliter la négociation en faisant droit aux demandes d'accréditation et en

L'évolution du milieu La concurrence mondiale et la convergence des technologies de radiodiffusion et de télécommunications ont donné lieu à une intégration horizontale et verticale dans les industries de la production, de la programmation et de la distribution médiatiques.

production, de la programmation et de la distribution mediariques. La négociation d'accords-cadres dans un environnement marqué par un bouleversement constant des structures représente un défi tant pour les producteurs que pour les associations d'artistes. En outre, dans certains cas il est difficile pour les parties et, en bout de ligne, pour les conseils de relations de travail, de déterminer ce qui tombe sous compétence fédérale ou provinciale. Le rapport d'évaluation de Patrimoine canadien a noté le fait que la foi sur le statut de l'artiste ne s'appliquait pas aux producteurs sous-traitants pour des producteurs de compétence fédérale était une lacune de cette dernière.

Le CRTC a décidé que certaines transmissions par Internet constituent une forme de radiodiffusion, tout en décrétant que les diffuseurs en cause n'étaient pas, pour l'instant, tenus d'obtenir une licence. Bien que le Tribunal ne se soit pas prononcé à ce sujet, la décision du CRTC pourrait avoir pour effet d'élargir la compétence du Tribunal, qui engloberait désormais les diffuseurs non-titulaires de licence qui participent à des activités de radiodiffusion sur Internet. Comme prévu, les parties en cause tardent à enclencher le processus de négociation dans ce nouveau secteur. Cependant, chez les radiodiffuseurs traditionnels et le secteur fédéral, des dispositions ont été incluses dans des accords-cadres négociés avec certains groupes tels les acteurs et écrivains, pour gérer la transmission et la représentation de leurs oeuvres sur Internet.

Problèmes économiques des associations d'artistes La démarche liée à l'accréditation et à la négociation d'accordscadres se révèle parfois exigeante. Bon nombre d'associations d'artistes sont de petites organisations qui disposent de ressources financières insuffisantes et d'une expérience limitée en matière de relations de travail. Même si la négociation collective peut se traduire par un accroissement du revenu de l'artiste, il arrive que des

traduire par un accroissement du revenu de l'artiste, il arrive que des associations d'artistes ne puissent entreprendre rapidement la négociation en vertu de la Loi, après avoir été accréditées, parce que le processus peut s'avérer long et coûteux.

N'ayant pas le temps et les ressources voulus, les associations d'artistes préféreraient négocier avec des associations de producteurs plutôt qu'avec chaque producteur individuellement. De plus, bon nombre de producteurs gouvernementaux préféreraient désigner un ministère à titre de négociateur principal. Une des recommandations du rapport d'évaluation 2002 était de considérer l'établissement d'«une autorité de négociation unique pour tous les ministères fédéraux.» Le Tribunal appuie cette stratégie qui pourrait faciliter la négociation et rendre la démarche plus rentable.

D. Attentes et réalisations en matière de rendement

Dans le cadre de leur rapport sur le rendement, les ministères et organismes tentent de démontrer les répercussions de leurs activités pour le Canada et les Canadiens. Il n'est pas

artistes économique des La situation

revenus qu'ils touchent. Selon les plus récentes données de partout dans le monde, son importance n'est pas traduite dans les vies quotidiennes et de faire valoir la réalité canadienne un peu Bien que le travail des artistes canadiens permette d'enrichir nos

qu'employés, tels que l'assurance-emploi, la formation et un fonds de pension. travailleurs autonomes n'ont pas les avantages qu'obtiennent ceux qui travaillent en tant compétence du Tribunal. En plus d'avoir des revenus peu élevés, plusieurs artistes selon le sondage. Environ 100 000 artistes travailleurs autonomes sont visés par la écrivains et des gens des métiers d'art travaillent en tant qu'entrepreneurs indépendants importante; par exemple, 70 p. 100 des artistes en arts visuels et près de 50 p. 100 des travailleurs canadiens qui est de 31 800 \$. La proportion des artistes autonomes est 1995. Cependant, ce revenu demeure inférieur au revenu moyen de l'ensemble des ont augmenté, se situant à 27 200 \$ en 2000, soit une augmentation de 23 p. 100 depuis recensement de Statistique Canada, les revenus moyens des artistes

laquelle elle s'applique. La majorité du travail du secteur culturel relève de la compétence artistes et les producteurs, son impact est limité en raison de la taille de la juridiction à Bien que la partie II de la Loi sur le statut de l'artiste ait été promulguée pour aider les

provinciale législation Besoin de

possibilité d'introduire un cadre législatif de négociation collective pour le travail artistique 2002, le gouvernement de la Saskatchewan étudie activement la travailleurs autonomes. Depuis la promulgation d'une loi en juin législatif accordant des droits de négociation collective aux artistes En date de mars 2003, le Québec est la seule province qui a un cadre expositions d'art, des productions théâtrales et de l'édition de livres. production de films et de télévision, de l'enregistrement sonore, des provinciale, ce qui comprend la majorité de la programmation et

en 2002² (appelé «rapport d'évaluation» dans le présent document). l'évaluation des dispositions et du fonctionnement de la Loi sur le statut de l'artiste effectué du Patrimoine canadien dans son neuvième rapport en 1999. Cet avis a été réitéré dans La nécessité de la législation au niveau provincial a été reconnue par le Comité permanent

intéressés aux avantages d'une telle loi. continue de fournir de l'information et des conseils aux autorités pertinentes et autres Le Tribunal appuie l'adoption de lois sur le statut de l'artiste par d'autres provinces et

au: www.pch.gc.ca/progs/em-cr/eval/2002/2002 25/tdm f.cfm. matière de rendement» plus loin dans le présent rapport. Le rapport d'évaluation est disponible sur Internet ²Pour plus de détails sur l'évaluation, veuillez consulter la section III D «Attentes et réalisations en

dans cette province.

Partie III — Rendement du ministère

A. Objectif stratégique

L'objectif stratégique du Tribunal consiste à favoriser des relations professionnelles constructives entre les artistes indépendants et les producteurs relevant de sa compétence.

Pour atteindre son objectif stratégique, le Tribunal s'est fixé les buts suivants!

- examiner les questions dont il est saisi avec célérité et compétence;
- aider et informer pleinement ses clients.

Au cours de l'exercice financier 2002-2003, le Tribunal a dépensé un montant de 1,6 million \$ sur un budget de 1,8 million \$ pour réaliser ses objectifs.

B. Priorités du gouvernement

pour les producteurs et les consommateurs. environnement de travail stable et prévisible avec une réserve satisfaisante d'artistes qualifiés économique et social équitable aux artistes par rapport aux autres travailleurs, et un entre les artistes et les producteurs. Ces relations constructives contribuent à assurer un statut une culture canadienne dynamique en favorisant des relations professionnelles constructives les uns avec les autres ainsi qu'avec le reste du monde.» Le Tribunal appuie l'objectif lié à aux Canadiennes les moyens d'en savoir davantage sur eux-mêmes, et de partager leur identité «Pour renforcer l'identité canadienne, le gouvernement continuera de fournir aux Canadiens et gouvernement fait des investissements pour promouvoir la culture et les valeurs canadiennes : dynamique, mais aussi d'une vie culturelle riche et diversifiée.» Dans le budget de 2003, le d'entreprises solides, mais aussi de quartiers sûrs, non seulement d'une main-d'oeuvre villes compétitives et des communautés en santé: «Elles ont besoin non seulement nous unit.» Dans le discours du Trône de 2002, le gouvernement s'est engagé à construire des plus important que jamais que nous sachions qui nous sommes en tant que Canadiens et ce qui canadienne dynamique: «A l'heure des changements rapides et de la mondialisation, il est Dans son discours du Trône de 2001, le gouvernement s'est engagé à promouvoir une culture

C. Facteurs sociaux et économiques

La contribution économique du secteur des arts et de la culture est importante. Selon le ministère du Patrimoine canadien, en 1996-1997, le secteur des arts et de la culture a apporté plus de 22 milliards \$ à l'économie canadienne et a fourni 640 000 emplois directs et indirects.

¹ «Bien gérer ses ressources financières» a été enlevé comme mesure de rendement du présent rapport. La gestion financière est maintenant détaillée dans une section distincte de ce rapport.



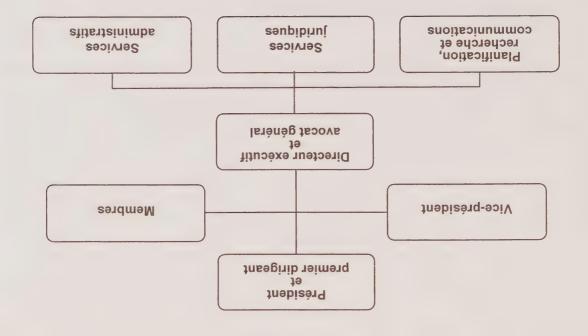
B. Organisation du ministère

Le Tribunal se compose d'un président (qui est également le premier dirigeant), d'un viceprésident et de quatre autres membres. Les six membres, qui sont tous désignés à temps partiel, sont nommés par le gouverneur en conseil.

Le directeur exécutif et avocat général dirige le Secrétariat du Tribunal et relève du président. Dix membres du personnel exercent les fonctions d'avocat-conseil et de greffier ou accomplissent les tâches de planification, de recherche, de communications, de médiation et de soutien administratif. Certains services ministériels dont le Tribunal n'a pas besoin à temps plein, notamment dans les domaines de l'informatique, des ressources humaines et des finances, font l'objet d'une impartition.

La figure 2 reproduit l'organigramme du Tribunal.

Figure 2. Organigramme



- accréditer les associations d'artistes pour représenter les artistes autonomes oeuvrant dans ces secteurs;
- statuer sur les plaintes de pratique déloyale déposées par les artistes, les associations d'artistes et les producteurs et prescrire les redressements indiqués dans les cas de contravention à la partie II de la Loi.

L'approche du Tribunal consiste à agir de façon informelle et avec célérité de sorte à faciliter et à encourager les accords mutuels.

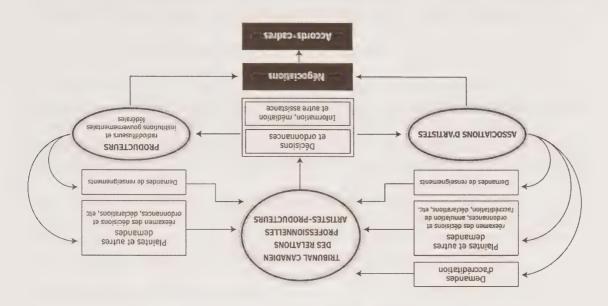
En respectant les procédures énoncées à la Loi, les associations accréditées ont le droit exclusif de négocier des accords-cadres avec les producteurs. Un accord-cadre précise les conditions minimales que le producteur doit respecter lorsqu'il retient les services ou qu'il commande une oeuvre d'un artiste professionnel indépendant dans un secteur donné.

La Loi sur le statut de l'artiste et les responsabilités du Tribunal prévues par la Loi, les catégories professionnelles établies par règlement, les décisions et les rapports sur le rendement sont présentés sur le site web du Tribunal à l'adresse suivante : www.capprt-rendement sont présentés sur le site web du Tribunal à l'adresse suivante :

La figure 1 donne un aperçu des responsabilités et des processus clés du Tribunal en vertu de la Partie II de la Loi sur le statut de l'arriste.

Figure 1. Les responsabilités et processus clés du Tribunal

LOI SUR LE STATUT DE L'ARTISTE



terpap.gc.ca.

Partie II — Aperçu du ministère

A. Mandat, rôle et responsabilités

Depuis 1995, le Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs applique les dispositions de la partie II de la Loi sur le statut de l'artiste qui régit les relations professionnelles (relations de travail) entre les artistes autonomes et les producteurs relevant de la compétence fédérale.

Secteur d'activité
La seule activité du
Tribunal consiste à
entendre les
demandes et les
plaintes et à statuer
sur d'autres
questions
conformément à la
conformément à la

Le Tribunal est un organisme fédéral quasi judiciaire et indépendant qui relève du Parlement par l'entremise du ministre du Travail. La partie II de la Loi attribue également un rôle au ministre du Patrimoine canadien.

Le Tribunal est l'un des trois organismes régissant les relations de travail qui relèvent de la compétence fédérale; les deux autres sont le Conseil canadien des relations industrielles, qui s'occupe des relations de travail surtout entre les employeurs du secteur privé qui tombent sous compétence fédérale et leurs employés, et la Commission des relations de travail dans la Fonction publique, qui gère les relations de travail entre la plupart des institutions du gère les relations de travail entre la plupart des institutions du gouvernement fédéral et leurs employés. Au Canada, la réglementat gouvernement fédéral et leurs employés.

gouvernement fédéral et leurs employés. Au Canada, la réglementation des relations de travail entre la grande majorité des travailleurs et des employeurs relève de la compétence législative des gouvernements provinciaux. Il incombe cependant au gouvernement fédéral de réglementer les relations de travail dans quelques secteurs de l'industrie dont la radiodiffusion, les télécommunications, les banques, le transport interprovincial et les institutions gouvernementales fédérales.

Les producteurs assujettis à la compétence du Tribunal sont les entreprises de radiodiffusion qui relèvent du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC), les ministères fédéraux et la majorité des institutions et sociétés d'État fédérales (notamment l'Office national du film et les musées nationaux).

Les artistes autonomes visés par la compétence du Tribunal comprennent les artistes régis par la Loi sur le droit d'auteur (comme les écrivains, les photographes et les compositeurs de musique), les interprètes (comme les acteurs, les musiciens et les chanteurs), les réalisateurs et d'autres professionnels qui participent à la création d'une production par des activités comme la conception de l'image, de l'éclairage ou des costumes.

Le mandat conféré par la Loi au Tribunal est le suivant :

• définir, dans les limites de sa compétence, les secteurs d'activité culturelle appropriés aux fins de la négociation collective entre les associations d'artistes et les producteurs;

Le Tribunal continue de faire des progrès importants en ce qui a trait à son objectif stratégique, soit de favoriser des relations professionnelles constructives entre les artistes autonomes et les producteurs relevant de sa compétence. Le Tribunal a défini 24 secteurs d'activités artistiques et a accrédité 22 associations d'artistes. Dix-sept premiers accords ont été signés, dont certains avec des producteurs gouvernementaux et des services de télévision spécialisés.

Le Tribunal développe en ce moment des plans pour la célébration de son dixième anniversaire en 2004-2005. Une nouvelle image de marque et de nouveaux matériaux de communication ont été créés pour marquer cette année spéciale. Le Tribunal prévoit organiser des activités qui vont continuer à susciter l'appréciation et la compréhension de la Loi sur le statut de l'artiste.

A titre de président du Tribunal canadien des relations professionnelles artistesproducteurs, j'aimerais réaffirmer mon dévouement à la cause de cet organisme, soit promouvoir la stabilité et la vigueur du secteur culturel de manière à rehausser notre bienêtre spirituel et économique à tous. Je suis donc heureux de présenter au Parlement le septième rapport annuel sur le rendement du Tribunal pour la période qui s'est terminée le 31 mars 2003.

John The Control of t

David P. Silcox Président et premier dirigeant septembre 2003

Partie I — Message du président

Le Canada est devenu, en 1992, le premier pays au monde à adopter une loi visant à assurer le droit à la négociation collective aux artistes autonomes. Grâce à l'adoption de la Loi sur le statut de l'artiste, le gouvernement du Canada a reconnu l'importante contribution des artistes à l'enrichissement culturel, social, économique et politique du pays. Le gouvernement a également souligné l'importance de la rémunération pour l'utilisation des oeuvres, le droit à la liberté d'association et d'expression, le droit des associations d'artistes de promouvoir les intérêts professionnels et socio-économiques de leurs membres et le droit des artistes d'avoir accès à des forums consultatifs par lesquels ils peuvent exprimer leurs points de vue.

La Loi sur le statut de l'artiste contribue à notre souveraineté culturelle en favorisant des relations professionnelles constructives qui sont importantes à la production culturelle. La Loi crée un cadre juridique régissant le déroulement des négociations et le règlement des différends et prévoit des mécanismes d'exécution.

En 2002, tel que prescrit par la Loi, le ministère du Patrimoine canadien a entrepris l'examen des dispositions et du fonctionnement de la Loi. L'évaluation résultante, menée par un cabinet de consultants indépendant a conclu que presque toutes les personnes consultées approuvaient fortement la Loi. Cependant, elles ont également dit que cette dernière n'avait pas suffi à changer la situation socio-économique des artistes de manière significative. On lui reproche principalement de ne s'appliquer qu'aux producteurs fédéraux, de ne traiter que de relations de travail et de ne pas s'appliquer aux producteurs sous-traitants des producteurs relevant de la compétence fédérale.

Certaines recommandations du rapport d'évaluation proposent des changements à la Loi qui faciliteraient la conclusion de négociations suite à l'accréditation. Le gouvernement s'est engagé à entreprendre un travail de réflexion en ce qui a trait aux recommandations, duquel des propositions de changements législatifs pourraient survenir. De toutes les recommandations, le Tribunal soutient fortement l'introduction de la possibilité d'arbitrage lors de la négociation d'un premier contrat, ce qui rendrait la Loi en accord avec le Code canadien du travail et les lois québécoises sur le statut de l'artiste à cet egard. Il est souhaité que les changements, législatifs ou autres, résulteront en un impact positif pour les artistes et les producteurs.

Le rapport d'évaluation soulignait aussi que certaines parties sondées percevaient un conflit entre la Loi sur le droit d'auteur et la Loi sur le statut de l'artiste. Cependant, la majorité des répondants clés consultés pour l'évaluation n'ont pas perçu de conflit, ni réel ni potentiel. Tel que mentionné dans certaines décisions, le Tribunal croit que la Loi sur le statut de l'artiste donne aux artistes un moyen additionnel pour tirer des avantages du droit d'auteur dans certains domaines qui ne sont pas régis par la Loi sur le droit d'auteur.



Table des matières

C. Rapports annuels prévus par la loi et autres rapports ministériels
B. Loi appliquée et règlement connexe
Supplémentaires 22 B. Loi appliquée et règlement connexe 22
A. Personnes-ressources à joindre pour obtenir des renseignements
stramannianar sah riratdo miori ahirioti agammanar samanarat A
nnexe B - Autres renseignements 22
·
ct des dépenses réelles
Tableau financier 3 - Comparaison historique des dépenses totales prévues
dépenses réelles
Tableau financier 2 - Comparaison des dépenses totales prévues et des
Tableau financier 1 - Sommaire des crédits approuvés
91 Tableaux des résumés financiers
E. Gestion financière et fonction de contrôleur
D. Attentes et réalisations en matière de rendement
C. Facteurs sociaux et économiques
B. Priorités du gouvernement
A. Objectif strategique
artie III - Rendement du ministère
O
B. Organisation du ministère
3rtie II - Aperçu du ministère
artie II - Aperçu du ministère
artie I - Message du président



Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant le 31 mars 2003

L'honorable Claudette Bradshaw Ministre du Travail



Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministères, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le Guide pour la préparation des rapports ministèriels sur le rendement efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenaint aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <u>http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp</u>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à : Direction de la gestion axée sur les résultats Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada L'Esplanade Laurier Ottawa (Ontario) K1A 0R5

O à : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les decuments deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le Rapport sur les plans et les priorités.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.lbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/20-2003





Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant le 31 mars 2003

Canada



Canadian Centre for Management Development

Performance Report

For the period ending March 31, 2003



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from Canadian Government Publishing — PWGSC Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/21-2003 ISBN 0-660-62362-5



Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate Treasury Board of Canada Secretariat L'Esplanade Laurier Ottawa, Ontario K1A OR5 OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca



CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

Performance Report

FOR THE PERIOD ENDING MARCH 31, 2003

The Right Honourable Jean Chrétien Prime Minister of Canada



CONTENTS

Prime Minister's Message	1
Context: CCMD's Working Environment	2
Performance Framework	3
Performance Accomplishments	
Strategic Outcome One: Knowledge Creation	6
Strategic Outcome Two: Knowledge Transfer	13
Strengthening CCMD's Service Capacity	19
Annex A: Financial Performance	21



PRIME MINISTER'S MESSAGE

Staying on the leading-edge of the knowledge revolution is key to a country's prosperity today. We have risen to the challenge. Canada has been leading the way in establishing an innovation agenda and investing in the knowledge and skills of its people. A continued investment in lifelong learning is essential if we are to remain a leader.

The Public Service of Canada is no exception. The government has made a commitment to Canadians to help create a skills and learning foundation to promote and sustain workplace learning. The Public Service is inextricably linked to this goal. Our collective capacity to deliver results for Canadians will depend significantly on our ability to promote a culture of continuous learning.

Developing the Public Service as a learning organization will have a profound impact on determining Canada's success. A commitment to learning and developing a learning organization means a commitment to serving Canada and Canadians in the knowledge age.

To help public servants meet these challenges, the Canadian Centre for Management Development continues to support the continuous learning, training and development needs of federal Public Service managers.

With the help of Treasury Board's new *Policy for Continuous Learning in the Public Service of Canada*, released in May 2002, and the proposed legislation that was tabled in Parliament in February 2003 to modernize human resources management in the federal public service, the building blocks will be put in place for Canada's Public Service to achieve success well into the future.

I am pleased to present the Centre's Performance Report for the period 2002-2003.

CONTEXT: CCMD'S WORKING ENVIRONMENT

The knowledge age is not something that we need to prepare for in the future, it is the reality we live in now. Canada has been leading the way in establishing an innovation agenda and in investing in the knowledge and skills of its people to help meet the challenges and opportunities of the knowledge age. As an organization dedicated to serving the needs of Canadians and their government, the Public Service has had to be at the forefront of this knowledge, skills and innovation agenda, and in the process it has taken great strides in creating a culture of learning across the organization.

The Canadian Centre for Management Development (CCMD) has been a partner in helping to create this culture of lifelong learning by supporting the learning and development needs of Public Service managers and helping to build the capacity of the Public Service management community. CCMD is committed to ensuring that public servants are well equipped to meet the challenges of the knowledge age. The Centre sets this objective in an environment where the Public Service itself is changing and evolving. Demographics suggest that new public servants will be moving through the ranks more quickly than in the past which may create gaps in terms of the common knowledge base of public servants. Recruits will be drawn from a more culturally and ethnically diverse population and public servants, both experienced and new, will need to work in a multicultural environment supportive of such diversity.

As the only corporate institution in the federal government dedicated to supporting the continuous learning, training and development needs of Public Service managers, the Centre is a touchpoint for managers seeking to enhance their capabilities and prepare for career advancements. As such, CCMD seeks to build the intellectual capacity of the Public Service in domains such as governance, public sector management, learning and leadership, to fortify the capacity of the Public Service management community and support learning needs of those managers.

In 2002-2003 the Centre achieved another year of growth, building upon previous years' achievements and expanding offerings and services to learners. CCMD was able to do this in an environment where an increased focus on the importance of learning was taking shape:

• In May 2002, A Policy for Continuous Learning in the Public Service of Canada was released by the Treasury Board, the first of its kind for the Federal Public Service. It provides a framework to build a learning culture in the Public Service. It represents a broad-based consensus across the federal government of what is currently needed to build and sustain a learning organization and contributes to the agenda of Skills and Learning for Canadians.

2

- The 2002 Speech from the Throne acknowledged that the "fuel of the new economy is knowledge" and that the "economy of the 21st century will need workers who are lifelong learners, who can respond and adapt to change".
- At the Learning Summit in November 2002, the President of the Treasury Board highlighted the need for a corporate-wide orientation program that would address the need for structured opportunities for new employees to learn about public service values, their rights and obligations, and the broad outline of how government works.
- The President of the Treasury Board also announced the need to commit to mandatory training for all levels of management, both at the Learning Summit and at the Leadership Conference in February 2003.
- In December 2002, the Treasury Board gave approval to develop and pilot test a Public Service-wide e-learning service that will help address some fundamental barriers to learning.
- In February 2003, the President of the Treasury Board officially launched the Learning and Innovation Seed Fund to encourage experimentation and innovation in the Public Service. The two-year pilot project, initiated by the Learning and Development Committee (a deputy minister committee mandated in part to provide an advisory role in shaping and coordinating a corporate approach to learning) is being funded by twenty-seven federal departments and agencies who have collectively allocated a budget of more than one million dollars.

The Centre is well-positioned to follow through on these wider efforts to advance learning within the Public Service. Work has been initiated to develop the concept of a mandatory curriculum, including an orientation component, for managers. Through impressive collaboration and initiative, the e-learning pilot project, Campus*direct* (an e-learning portal that provides a gateway to a comprehensive collection of e-learning tools and resources) was launched at the end of this reporting period (April 2003). After its announcement, the Learning and Innovation Seed Fund secretariat at CCMD received hundreds of proposals from public servants full of ideas on how to innovate and explore new approaches to their work in the Public Service.

PERFORMANCE FRAMEWORK

The Canadian Centre for Management Development carries out its mission by *creating knowledge* that supports the learning needs of Canada's Public Service; and *transferring knowledge* to those who serve Canadians. These strategic outcomes were presented in the Centre's revised Performance, Reporting and Accountability Structure in October 2000, and are summarized below.

Context: CCMD's Working Environment

3

	Provide Canadians with:	To be demonstrated by:
Knowledge Creation	 A world-class centre of expertise in domains such as governance, public sector management, learning and leadership. 	 Participation of acclaimed academics and leading thinkers in CCMD's research program and action research networks. Domestic and international demand for CCMD research and learning products. International status as a centre of expertise in governance, public sector management, learning and leadership.
Knowledge Transfer	A Public Service management cadre that is well prepared to serve Canada and Canadians in the Knowledge Age	 Relevance of CCMD programs and services to the skills and knowledg needs of Public Service managers. Public Service management and participant satisfaction with CCMI products and services, including courses, events, conferences and learning networks. Recognition of the role of learning in improved management performance and in achievement of mission and organizational objectives.

Accountability: Vice-President for International Cooperation; directors general for: Career Development Programs; Computer-Based Learning Programs, Corporate Learning Programs; Learning Events; Policy Strategy and Communications; Public Administration Programs; Strategic Research and Planning.

The Centre's performance for the 2002-2003 period is presented in accordance with these strategic outcomes and with a view to the 2002-2003 Report on Plans and Priorities.

This year, CCMD continued to refine its reputation as a world-class centre of expertise in the fields of governance and public sector management, through knowledge creation activities at both the national and international levels. The value of these activities was enhanced in 2002-2003 as CCMD again reached an unprecedented level of Public Service managers through the classroom, e-learning, and CCMD Learning Events.

Evaluating Our Work

The Canadian Centre for Management Development is committed to the continual improvement of its learning and development activities. To this end, the Centre seeks out information regarding the relevance and suitability of its programs and services; what was learned? was this a useful experience? were behaviours changed because of this intervention? was the learning transferred to the work environment?

Presently, CCMD addresses these questions through a client feedback system. Data is routinely collected through methods including surveys, interviews and focus groups. Feedback from the Centre's classroom learning programs has been gathered and analysed by an independent agency, Consulting and Audit Canada. This past year, CCMD established a learner evaluation function within its Client Services Directorate. The Centre set out to improve the consistency and comparability of its feedback data by developing a standardized survey form for all learning activities (with variations for short-term activities), greatly increasing the number of evaluations to be conducted. This system will be effective in the next reporting period (2003-2004).

As indicated in last year's report, addressing the long-term or secondary impact of learning interventions is a more difficult task, and one which CCMD is continuing to explore. In considering engagement in this type of learner evaluation it must be noted that:

- The Centre serves Canadians *indirectly*: In supporting the learning needs of Public Service managers, the Centre contributes to an increased capacity, within the Public Service, to serve Canadians.
- The Centre is actively involved in long-term organizational culture change

 in fostering and promoting a *learning culture* in the Public Service of Canada.

While support of these activities is fundamental to operations, there is not, as yet, an effective means of measuring the direct impact of such interventions on either service levels to Canadians or management performance.

In refining and implementing CCMD's evaluation framework, a balance will need to be struck between collecting reliable information for managing programs and developing affordable, outcome-related indicators to report on performance. Work on how best to achieve this balance is ongoing.

Performance Accomplishments

Strategic Outcome One: KNOWLEDGE CREATION

Maintaining a centre of excellence in the knowledge-based economy of today, means staying abreast of current knowledge and best practices, anticipating pressures for change and developing options to address them. CCMD recognizes these requirements and, in 2002-2003, continued to

	RESOURCES USED*
Appropriation:	\$2,504,407
Revenue:	\$294,069
Institutional purchases	\$760,586
Human resources:	43 full-time employees

provide Canadians with a world class centre of excellence in governance, public sector management, learning, leadership and international activities.

Governance and Public Sector Management

OUTCOME:

An unprecedented number of federal Public Service managers accessed the knowledge developed and captured through CCMD's Action-Research Roundtables and Fellowship program.

One of the strengths of a learning organization is in its ability to generate, share and utilize knowledge. CCMD has contributed significantly in this regard, in large part due to the knowledge creation of its Action-Research Roundtables and Fellowship program. The work of these groups has produced publications for public servants to use as tools so that they may better lead, manage and serve in the knowledge age. However, in the areas of governance and public administration, the Centre has not funded a basic research program to develop core capacity in these key areas of public service management over the last few years. Efforts are now underway to develop some expertise and capacity to address this gap in our research efforts.

^{*} This table includes only direct expenditures and persons (indeterminate and term employees, secondments and those hired under section 15.2 of the CCMD Act) directly employed in delivering this strategic outcome.

Action-research

CCMD's action-research program is one of the primary means of creating relevant and timely knowledge. In order to improve the efficiency of the action-research process, a staggered-start was implemented in 2002-2003. The new process provides a more regular flow of information and allows for greater agility in responding to current issues. Every six months three new projects are launched. The first of these cycles focussed on: E-Learning; Official Languages; and Crisis Management.

- The *E-Learning Roundtable* was created to produce a resource for managers that includes a definition of e-learning, best practices and lessons learned, a diagnostic tool and examples of e-learning in action.
- The Official Languages in the Workplace Roundtable took stock of official language use in the Public Service, clarified basic principles of the Official Languages Act, identified and explored best practices, and developed a product for managers' use.
- The *Crisis Management Roundtable* reviewed crisis management processes and the effects on Public Service managers. A reference book to improve crisis and emergency preparedness was developed.

For more information on the Action-Research Roundtables please visit the CCMD Web site at www.ccmd-ccg.gc.ca/research/index_e.html

Two of this past year's products have been developed as online learning courses, to be available in 2003-2004, and the third is in development.

WHAT IS ACTION-RESEARCH?
Action-research involves practitioners, academics and experts working together over a short time period on immediate and critical management issues in the Public Service. The objective is to provide leading-edge, focussed and practical products that public service managers genuinely value and actively use within their work. The process revolves around the deliberations of a diverse roundtable forum ideally suited for rapidly pooling and scrutinizing

Overall statistics for circulation of these publications were very strong in 2002-2003. Nearly 9,000 print versions of the Roundtable reports were distributed, while over 130,000 downloads of Roundtable Reports were made from the CCMD Web site. These figures represent modest increases over the past fiscal year when taking into account the greater number of products available. For example, in addition to the above numbers, tens of thousands of Roundtable Reports have been viewed via the html option. It is difficult to count the total number of html views, but it is estimated that over the past three years Roundtable product distribution reached over 250,000.

Fellows Program

The Fellows Program involves highly-experienced individuals from the public and private sectors and academia, who come to CCMD for a short time to enrich the Centre through research, study and teaching. By sharing their knowledge and expertise and collaborating on learning, research projects and international programs, they make an invaluable contribution to CCMD and, as a result, to the rest of the Public Service.

Two major publications were produced in 2002-2003, both of which were made available in print and electronic versions: *Relations Between Parliamentary Agencies and the Public Service: New Perspectives* by Georges Tsai; and *The Public Service in Transition - Moving Beyond the Workplace: Exploring Life's Journey* by Dr. James Nininger.

The Academic Fellows program also produced a publication this year by Jacques Bourgault, called *The Contemporary Role and Challenges of Deputy Ministers in the Government of Canada*.

Publications are available at www.ccmd-ccg.gc.ca/research/publications/fellows e.html

Learning

OUTCOME:

Through its leadership of innovative networks and the development of horizontal linkages, CCMD advanced efforts to entrench a learning culture in the Public Service and create an environment conducive to lifelong learning.

Learning is increasingly recognized as a lifelong endeavour which is essential to the survival and on going relevance of the Public Service in the knowledge age. The efforts of CCMD, the Learning and Development Committee of deputy ministers (LDC) and the Network of Learning and Development Institutes (NLDI), have contributed to a culture shift that is helping to ensure that the Public Service develop as a learning organization. Through leadership and collaboration, these partnerships have put a solid foundation in place to help create and sustain a learning culture.

Learning and Development Committee

The LDC played a key role in promoting a Public Service-wide learning agenda and encouraging a learning culture in the Public Service. The LDC developed a unique form of accountability by reporting annually on its work, findings and key results. As an exemplary practice, it is attracting international attention: the Committee was a finalist for the Commonwealth Association for Public Administration and Management (CAPAM) International Innovations Award in 2002 for its innovative approach to the Public Service change agenda.

With the help of CCMD, the LDC played a key role in both developing a whole range of innovative learning initiatives and in helping to ensure that these initiatives have the proper momentum to continue well into the future. As indicated in its last *Progress Report*, released June 2003 (available at www.ccmd-ccg.gc.ca/ldc/index_e.html), the cycle of change initiated by the LDC is nearing completion and the networks, policies and foundations for learning in the Public Service are emerging and taking hold.

Network of Learning and Development Institutes

Building on the successes of the LDC, the NLDI was created to build linkages among executives with general management responsibility for learning and development programs in the Public Service. The Network provides a forum to share expertise, undertake joint research projects on issues of common interest, document and disseminate best practices, and provide a more integrated approach to learning. NLDI has become an essential mechanism to support and better coordinate the efforts of those who serve the learning needs of public servants. In July 2003, the Network of Learning and Development Institutes also released their *Progress Report* (available at www.ccmd-ccg.gc.ca/ldc/NLDI/index_e.html), which outlines their accomplishments and ongoing activities.

University Strategy

Also in partnership with the LDC and NLDI, CCMD developed a University Strategy to strengthen our ability to create, use and benefit from a wider range of knowledge and expertise outside of the Public Service. Similar work is underway to reach out to community colleges. The goal is to build horizontal linkages with universities and community colleges, help develop public administration capacity in Canada, achieve advanced standing for CCMD courses and create seamless learning pathways between the Public Service and schools of public administration.

As part of the Strategy, members of the LDC agreed to meet periodically with the five main Canadian schools of public administration to discuss the state of research in public administration and help advise on research themes. Regional agencies have also agreed to develop a pan-regional university strategy and partnerships. At the individual level, a federal Public Servants-in-Residence Program has been launched. To aid schools of public administration in developing new scholars in the field of public administration and research, a program to mentor young scholars is being designed.

Leadership

OUTCOME:

CCMD supported Public Service managers in the development of their leadership skills through the enhancement of the Centre's leadership expertise and the development of a leadership curriculum.

Executives and managers in the Public Service of Canada face enormous leadership challenges. The traditional hierarchical and directive type of management is no longer appropriate for dealing with Canada's complex, interconnected and emergent knowledge economy. To assist executives and managers of the Public Service of Canada to deal with these challenges, the Centre has developed a suite of leadership courses and learning activities targeted to Public Service management and focussed on key leadership issues in the public sector.

One such event was the National Leadership Conference, *Leading to Serve* in February 2003. The conference raised the profile and importance of leadership and leadership development at all levels in the Public Service. It included international perspectives on leadership and leadership development as well as practical advise on visionary leadership and strategic management.

In order to stay ahead of the curve, CCMD carries out research in support of the Centre's overall approach to leadership development and continued reputation for excellence in this field. The leadership conference was designed to stimulate thinking and raise awareness in these areas. While this was achieved, there is still work to be done in developing a consensus view on leadership and development in the Public Service. The Centre worked to develop Canadian leadership products from practices that are the best in the world and trained Canadians to deliver one of its key leadership courses, *Leading Transitions*, licenced from the Centre for Creative Leadership in the United States.

International Activities

OUTCOME:

Through international engagement, CCMD broadened Canadian knowledge on leading global practices in the areas of governance, public sector management, learning and leadership.

CCMD strengthened its professional capacity to acquire and disseminate knowledge related to such global practices.

In today's global economy, the quality of life for Canadians depends in part on the quality of life of the rest of the world. CCMD International was established to both respond to the global demand for CCMD's learning expertise, and also to create learning opportunities for CCMD on best practices in other parts of the world.

In April 2000, CCMD initiated the Partnership for International Cooperation (PIC) to respond to the international demand for Canadian public sector know-how and best practices. CCMD provides the secretariat to the Partnership and received Treasury Board approval as a three-year pilot project to support the efforts of members (over 40 federal departments, agencies, parliamentary institutions and tribunals), to set common policy priorities, exchange information and best practices, and work together on international projects. An evaluation of the pilot project was carried out in April 2003, to be reviewed by the PIC Management Board and the CCMD Board of Governors. In June 2003, the PIC Management Board and the CCMD Board of Governors agreed that, while the work of the partnership is relevant, based on the evaluation results the structure of the initiative was not working and the Partnership would be discontinued.

In 2002-2003, the Presidential Administration of Russia (PAR) identified Canada as the country it wished to partner with to address President Putin's public sector reform program. CIDA, responding to the request from the PAR, negotiated with CCMD and selected CCMD and the Partnership for International Cooperation as the Canadian Executing Agency for the 5-year, \$10 million project. The project began in February with an inception mission to Russia which established work plans and objectives for the short and medium terms.

Additional opportunities were given to CCMD to participate in international projects in order to build the capacity of the public sectors in developing countries as part of Canada's foreign and development assistance programs:

- CCMD became a partner to help ENAP Brazil build capacity to be a centre of excellence in public administration, which is a 3 year \$1.5 million development project.
- CCMD's expertise in the use of technology for learning was also recognized internationally:
 - The Inter-American Development Bank: CCMD developed a Toolkit for E-Government Issues and Impacts.
 - ► The World Bank: CCMD to design and deliver a distance-learning project in Afghanistan.
 - ► Government of Mexico: CCMD to provide expert advice for "E Campus Americas," funded by the Institute for the Connectivity of the Americas.

The activities in the international sphere are evidence that there is an increasing demand for CCMD to participate in development projects and learning events around the world. As a result, a strategic approach to support such projects will need to be developed.

Strategic Outcome Two: KNOWLEDGE TRANSFER

Knowledge creation is a critical step in creating a learning culture, but facilitating its use and ensuring public servants can access and internalize that knowledge is essential to having an impact upon the effectiveness of Public Service management. In 2002-2003, the Centre found new and

	RESOURCES USED*
Appropriation:	\$8,737,841
Revenue:	\$11,448,931
Institutional purchases	\$5,521,265
Human resources:	96 full-time employees

improved ways of transferring knowledge through its in-class courses, learning events, computer-assisted learning, career development programs and publications.

Classroom-Based Training and Learning

OUTCOME:

CCMD continued to expand its reach with an increase of nearly 40 per cent more Public Service managers in classroom-based learning experiences than in 2001-2002.

The management of public resources to achieve government objectives offers many challenges to Public Service managers. They must strive for efficiency and effectiveness within complex organizational structures and jurisdictions. CCMD learning programs, events and resources help managers cultivate the skills and know-how to achieve their full potential.

In expanding its reach to all managers of the Public Service, and in seeking to serve both corporate needs and those of individual managers, CCMD continued to work to develop a curriculum of course offerings targeted to leadership, public administration and career development.

Leadership

CCMD advanced its efforts to become a provider of choice to departments and agencies seeking to equip their executives and managers with the leadership skills necessary to serve effectively and deliver government policies and priorities in the knowledge age. The Centre continued to ensure that the courses reflect the leading trends and best practices in leadership development and management education throughout the world. These courses include:

^{*} This table includes only direct expenditures and persons (indeterminate and term employees, secondments and those hired under section 15.2 of the CCMD Act) directly employed in delivering this strategic outcome.

- Foundation courses that assist executives and managers at different levels to begin their leadership development;
- Leading change courses; and,
- Strategy-specific courses connected to explicit Public Service strategies.

To advance as a centre of excellence in public sector leadership and leadership development, and as a knowledge centre for best practices in these areas, in 2002-2003, CCMD implemented two new courses that had been developed and pilot tested in 2001-2002:

- Leading Scientific Teams is an experiential, interactive program that helps participants understand and develop the leadership competencies required in the federal S&T work environment.
- Through a policy planning and decision-making framework, Mikawiwin: Leadership and Aboriginal Affairs helps managers make policy that works in a Public Service context focussed on Aboriginal affairs. This comprehensive course combines a holistic cross-cultural and principle-centered approach with traditional teachings and wisdom of the Elders, engaging the mental, spiritual, emotional and physical dimensions of growth in the learning experience.

In the course of the past year, the Centre also initiated the design work for a course on values and ethics to support the TBS' Modern Comptrollership learning agenda; revised its leadership coaching programming; and negotiated a Memorandum of Understanding with TBS and Finance Canada to provide a customized leadership development course of the executives and managers in these two organizations.

2002-2003 was a year of continued expansion for CCMD's Public Administration Programs. Adding five new courses for managers and/or executives, the Advanced Management Courses and the Core Curriculum for Managers underwent changes commensurate with the rapidly evolving context of the Public Service.

The Advanced Management courses continued to help build an awareness of the current context of public administration and give executives and managers the opportunity to become familiar with the relationships that federal organizations maintain between themselves and with other entities in the current and future Canadian situation. Three new design products were added to the Advanced Management Courses: Building Resilience: Concepts and Techniques for Executives; Risk Management in the Public Service: an Overview; and Marketing in the Public Service.

The Core Curriculum for Managers also continued to provide a corporate perspective to complement department-specific management training related to missions, mandates and business plans. It remained committed to ensuring that Public Service managers, as a collectivity, benefited from a shared vision, a unity of purpose and a common body of government-specific knowledge. Adding to the six products first launched in 2001-2002, two new courses were designed and launched this past year: *Modern Comptrollership: Concepts and Applications* and *Service Improvement in an E-Government Environment.* The latter course replaces the e-government curriculum concept set out in the Centre's RPP for 2002-2003. After low take-up on the initial offerings of these courses, it was determined that their content would be best integrated into the Core Curriculum offerings.

Career Development

OUTCOME:

Corporate management development programs were refined and revised in a responsive manner, with a view to the future needs of the federal Public Service.

CCMD provided targeted learning activities for deputy ministers, associate deputy ministers, and assistant deputy ministers aimed at enhancing their collective leadership role.

CCMD is helping to build a more solid foundation for the development of public service careers through its support of corporate, departmental, individual and functional community needs for career development.

CCMD supports deputy ministers, associate deputy ministers and assistant deputy ministers through targeted programs and initiatives focussing on key Public Service priorities, emerging issues and leadership. CCMD also provides the educational component to participants of the corporate management programs: Accelerated Executive Development Program (AEXDP); Career Assignment Program (CAP); and Management Trainee Program (MTP). In 2002-2003, overall participant days in the educational component of corporate management development programs and programs for deputies, associates, and assistant deputy ministers grew by nearly 40%.

The new educational component of MTP, designed to be flexible and tailored to client learning needs, enabled participants to develop their knowledge and skills as aspiring managers. CCMD worked closely with The Leadership Network and the Public Service Commission to revamp the program and is preparing to align the educational component with CCMD's Core Curriculum for Managers.

- 2002-2003 also saw significant advancements in Direxion the educational component of the Career Assignment Program. CCMD offered Direxion to 80 non-CAP participants, in addition to 80 CAP participants. A growing number of departmental and functional community partners chose Direxion as the core curriculum for their management development programs or to prepare their new executive cadre to lead in the knowledge age. Direxion also received advanced standing from a second academic partner, the University of Ottawa, through its Graduate Certificate in Governance. Direxion's first academic partner was Dalhousie University through its Master of Public Administration.
- Work began this past year to develop a learning framework for deputies and associates that recognizes their unique roles in advising Ministers, leading and managing departments, and exercising leadership at the corporate level. Within the framework, learning activities will be developed in conjunction with the CCMD's knowledge creation activities (e.g., in the international and research areas), and will include study tours, seminars and discussion fora. A similar learning framework for assistant deputy ministers is well underway, and a proposal for an ADM Learning Program will emerge from this work.

Learning Events

OUTCOME:

CCMD supported managers' knowledge needs and promoted a learning culture in the Public Service through the timely and innovative delivery of Learning Events.

Learning events help facilitate a broad understanding of current issues facing Government, create a dialogue and foster cooperation among public servants. The events bring individuals together to share ideas, learn from one another and discover how best to deliver high-quality, integrated and responsive service to Canadians in the knowledge age. CCMD contributed to the development of the Public Service as a learning organization by offering a wide variety of learning events from armchair discussions and conferences to thematic series and workshops, all of which are developed and custom-designed to provide just-in-time learning.

For the second year in a row, CCMD, in partnership with the Learning and Development Committee and the Network of Learning and Development Institutes, organized The Learning Summit. This year's conference addressed the importance of leveraging knowledge and learning for results through the theme of *Knowledge in Motion - Learning to Hi-Performance*. The Summit attracted over 400 participants from across the Public Service, an increase of over 50% from the previous year.

Building on the success of the Learning Summit, the first ever National Leadership Conference took place. As noted, the intent of the conference was to raise the profile and importance of leadership and leadership development at all levels in the Public Service; identify further learning needs; to celebrate being a leader in the Public Service of Canada; and to build community and share best practices. There were 475 participants in the event who had the opportunity to discover the various qualities that go into being an effective leader, hear international perspectives on leadership and leadership development, and obtain practical advice on visionary leadership and strategic management.

This past year, CCMD also sought to have an impact upon managers at all levels of the Public Service of Canada by offering high quality programming across the country through both live and via webcasting, videoconferencing and business television.

- The number of learning events grew from 97 to 123, including 16 major conferences, 42 workshops, 18 thematic events, 9 special events and 38 armchair discussions.
- The total number of participants in CCMD learning events in all regions of the country increased by 40 per cent (from 7, 600 to over 11, 000), offered on a cost-recovery basis.

Participants at CCMD events consistently rated the relevance of topics, expertise of speakers, style of presentations and overall quality of events with highest praise.

Self-Learning and Computer-Assisted Learning

OUTCOME:

Through the evolution of Campus-E into a component of the new Campus*direct*, CCMD continued to heighten the accessibility of knowledge and learning opportunities to Public Service managers.

New technologies have fundamentally changed the way we live and work and are ultimately transforming the way we go about learning. Self-learning and computer-assisted learning are approaches to acquiring knowledge and skills that have become a mainstay of modern professional development.

Campus-E

As part of its mandate to support the continued learning of leaders in the Public Service, CCMD created Campus-E, a library of on-line courses that covers the subject areas of leadership, managing human performance, strategic planning, risk management, and leading. These on-line courses augmented existing CCMD offerings and increased the convenience of knowledge and learning opportunities available to managers. The Campus-E library received a gold medal in the category of "Managing the Human Dimensions of E-Government" at the 2002 Government Technology exhibition.

After one year of operation, Campus-E continued to support about 1,000 members, some on the basis of customized packages and others as full package subscribers. However, revenues generated were less than anticipated. As indicated in CCMD's 2002-2003 RPP, the difficulty in sustaining a viable e-learning system is that the cost-per user of computer-assisted courses falls dramatically with the number of licences purchased, but it is the individual learners and departments who accrue the benefits, while the financial risk is borne by the service provider. As a result, CCMD worked with the Treasury Board Secretariat to find ways to maximize cost-effectiveness by capturing the economies of scale at the Public Service-wide level that can be achieved through coordinated purchases, which lead to the development of a wider-scale e-learning pilot project.

Campusdirect

In December 2002, on behalf of the Treasury Board Secretariat, CCMD received Treasury Board approval and funding to launch a Public Service wide e-learning project (\$10 million over 3 years). The goal of this project was to create a single window on-line learning resource that would integrate the services of learning providers across the Public Service and provide ready access to low cost learning products.

Under the leadership of the Network of Learning and Development Institutes, who took on the role of steering committee to oversee the project, the work of the CCMD team and the contribution of the project's working groups, Campus*direct* was officially launched on April 28, 2003.

The pilot test includes a learning portal to provide employees with information on inclass and on-line learning opportunities, self-assessment tools, assistance in developing learning plans, and a library of on-line learning resources. It will also include the capacity to manage individual learning plans, deliver e-learning courses and keep track of learning progress.

Consulting Services

OUTCOME:

Consulting services capability was developed and deployed with a view to:

- Providing client departments and agencies with advice and guidance in learning matters; and
- Managing government-wide learning projects on behalf of central agencies or large departments.

CCMD developed and implemented Consulting Services processes, systems and tools to provide integrated and flexible guidance to departments and agencies on how to use learning and to assist them in developing into learning organizations.

Under the government-wide project management role of its mandate, Consulting Services undertook to manage a three year project, initiated by TBS. The modern comptrollership learning strategy and project, a partnership with the Modern Comptrollership Office of the Treasury Board Secretariat is a \$1.8 million undertaking aimed at providing departments and agencies with the complete range of learning activities needed to support them in the implementation of modern management culture, processes and systems within their organizations. This very successful initiative will, by March 31, 2004 have provided the full spectrum of learning options to managers and specialists of all ranks in Ottawa and in the regions, in total more than 100 offerings to at least 6,000 participants (excluding e-learning).

Strengthening CCMD's Service Capacity

OUTCOME:

In strengthening financial management systems and technological infrastructure, the Centre improves its ability to deliver streamlined and timely service to managers.

As an organization experiencing high growth over the last few years, the Centre has had the challenge of ensuring its internal capacity is strengthened to meet new and increasing demands. These efforts are guided by the need to develop a more comprehensive approach to modern management principles and practices to ensure there is a link between strategic outcomes and the resources to procure them. To date the work has focussed on improving financial management processes, as well as standardizing business processes and investing in our systems. The Centre is working to also address broader management issues and strengthen operational policies. For example, an internal approach to intellectual asset management and copyright policy was finalized in April 2003. Information management and information technology continue to pose challenges to the organization. Efforts are ongoing to streamline registration processes and consolidate information management.

Human Resources has helped meet internal capacity challenges by facilitating the recruitment of employees with the skills needed to deliver on the Centre's plans. A new employee orientation program was designed and components delivered in 2002-2003 connecting employees to the mission and facilitating their induction to the organization. CCMD employees were supported in their own learning and development through investments in new knowledge and skills acquisition, community learning events and through the preparation of learning plans. While much has been accomplished in strengthening the framework for people management at CCMD, work remains to update human resource policies, support modernization objectives and streamline selected human resource processes, particularly in light of the Centre's growth.

In August 2002, the previous year's *Report: Assessment of Financial Management:* Canadian Centre for Management Development was updated. Twenty-three of the original recommendations were implemented. One recommendation was set aside as the cost of implementation would outweigh the benefits. The CCMD Board of Governors approved a business planning and budgeting framework. A multi-year financial planning model was developed and used during the business planning exercise for 2003-2004. The financial system and sub-systems have been integrated and have the ability to transfer information electronically. Training for managers and staff has been offered to improve the use of the tools that have been developed. This has improved the ability to deliver timely service to clients as the financial impact of decisions can be forecasted and tracked on an on-going basis.

Annex A: Financial Performance

FINANCIAL TABLE 1 — SUMMARY OF VOTED APPROPRIATIONS

This table explains the way Parliament votes resources to CCMD. The first line refers to the appropriation voted on an annual basis. The second line is a statutory appropriation and refers to cost-recovery activities; the amount shown can only be spent upon earning the equivalent amount in revenue. As revenue forecasts change throughout the year, the authority correspondingly changes. Finally, the third line refers to the Employer's Contributions to Employee Benefit Plans, which is a fixed percentage of the Centre's salary costs.

Financia	al Requirements by Authority (\$ tl	housands)				
		2002-2003				
Vote	Canadian Centre for Management Development	Total Planned Spending	Total Authorities (note 1)	Total Actual Spending		
15	Operating expenditures (note 2)	25218	35209	32349		
n/a	Capital expenditures	-	-			
15	Grants and Contributions	175	175	170		
(S)	Minister of XXX - Salary and motor car allowance	-	-			
(S)	as required					
	Total Department	25393	35384	32519		

Note 1: Includes Main Estimates, Supplementary Estimates and other authorities.

Note 2: Includes contributions to employee benefit plans.

The main difference between total planned and total authorities is explained as follows:

E-Learning project	2000
Modern Comptrollership	2000
Collective Agreements	1000
Additional revenues	4000
Carry Forward from 2001-2002	1000

FINANCIAL TABLE 2 — COMPARISON OF TOTAL PLANNED SPENDING TO ACTUAL SPENDING

This table explains the way resources outlined in Table 1 were used by CCMD. It also shows the net cost of the Program to the Crown by adding the cost of services provided to CCMD free of charge by other departments, such as space provided by Public Works and Government Services Canada.

Departmental Planned versus Actual	Spending (\$ tho	ousands)				
	2002-2003					
Business Line	Total Planned Spending	Total Authorities	Total Actual Spending			
FTEs	177	210	207			
Operating	25218	35209	32349			
Capital	-	-	-			
Grants & Contributions	175	175	170			
Total Gross Expenditures	25393	35384	32519			
Less:						
Respendable Revenues (note 1)	-	•	-4243			
Total Net Expenditures	25393	35384	36762			
Other Revenues and Expenditures	-		_			
Non-respendable Revenues (note 2)	-7500	-7500	-7500			
Cost of services provided by other departments	2016	2451	2451			
Net Cost of the Program	19909	30335	31713			

Note 1: Formerly "Revenues Credited to the Vote". In some cases, respendable revenues can also include the statutory item.

Note 2: Formerly "Revenues Credited to the General Government Revenues" (GGR).

FINANCIAL TABLE 3 — HISTORICAL COMPARISON OF TOTAL PLANNED SPENDING TO ACTUAL SPENDING

This table provides an historical perspective on the use of resources by CCMD. The increased spending over the years results from the tenfold expansion in the client base of the Centre and the growing demand for programs offered on a cost-recovery basis.

Historical Comparison of Department Planned versus Actual Spending (\$ thousands)							
				2002-2003			
Business Line	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	Total Planned Spending	Total Authorities	Total Actual Spending		
Canadian Centre for Management Development	24005	26893	25393	35384	32519		
Total	24005	26893	25393	35384	32519		

FINANCIAL TABLE 4 — RESPENDABLE REVENUES PURSUANT TO SECTION 29.1 (1) OF THE Financial Administration Act

This table compares forecast and actual revenues for CCMD. Again, the increased revenue-generating activities over the years results from the expansion in the client base of the Centre and increased program offerings.

Revenues (\$ thousands)					
				2002-2003	
	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	Planned Revenues	Total Authorities	Actual
Respendable Revenues					
Canadian Centre for Management Development					
Unplanned	6177	8579	-	· ·	4243
Total Respendable Revenues	6177	8579	-	-	4243
Non-Respendable Revenu	ies				
Canadian Centre for Management Development		-	7500	7500	7500
Unplanned	-	-	-	-	-
Total Non-Respendable Revenues	-	-	. 7500	7500	7500
Total Revenues	6177	8579	7500	7500	11743

The Canadian Centre for Management Development received for the first time in 2002-2003 an authority for an amount of \$7.5 million of non respendable revenue. In addition, the CCMD produced an additional \$4.2 million of revenues. This increase is explained by the expansion in the client base of the Centre and the growing demand for programs offered on a cost recovery basis.

FINANCIAL TABLE 5 — TRANSFER PAYMENTS

This table provides an historical perspective on how much was transferred by CCMD to other organizations over the years. The intention of this small contributions fund is for the Centre to support the activities of others, such as the Institute for Public Administration of Canada, which are working towards the same goals.

Transfer Payments (\$ thousands)						
				2002-2003		
Canadian Centre for Management Development	Actual 2000-01	Actual 2001-02	Planned Spending	Total Authorities	Actual	
GRANTS						
Grant 1	mo		-	-	***	
Total Grants	-	-	-	900	-	
CONTRIBUTIONS						
Contribution 1	173	154	175	175	170	
Total Contributions	173	154	175	175	170	
Total Transfer Payments	173	154	175	175	170	

This table provides an historical perspective on transfer payments by CCMD to other organizations over the years. This contribution is to support other organizations such as the Institute for Public Administration of Canada who is doing research in public administration.









TABLEAU FINANCIER 5 — PAIEMENTS DE TRANSFERT

Ce tableau fournit un aperçu historique des sommes transférées par le CCG à d'autres organismes au fil des ans. Ce petit fonds de contribution a pour but de permettre au Centre de soutenir les activités des autres organismes qui, comme l'Institut d'administration publique du Canada, partagent les même buts.

071	SLI	SLI	† \$I	ELI	Total des paiement de transfert		
071	SLI	SLI	151	ELI	Contributions totales		
071	SLI	SLI	t51	ELI	Contributions 1		
					CONTRIBUTIONS		
-	-	-	-	-	Subventions totales		
-	-	-	-		Subvention 1		
					SUBVENTION		
Dépense s réelles	esb latoT stibèro	Dépenses	Dépenses réelles 2001-02	Dépenses réelles	Centre canadien de gestion		
	2002-2003						
	Paiements de transfert (en milliers de dollars)						

Ce tableau fournit un aperçu historique des paiements de transfert du CCG à d'autres organismes au fil des ans. Cette contribution vise à appuyer ceux-ci, notamment l'Institut d'administration publique du Canada, qui se consacre à la recherche dans le domaine de l'administration publique.

TABLEAU FINANCIER 4 — RECETTES DISPONIBLE AUX TERMES DU PARAGRAPHE 29.1 (1) DE LA Loi sur la gestion des finances publiques

Ce tableau compare les recettes prévues et les recettes au fil des ans découle de l'élargissement de la clientèle du Centre et de la multiplication des programmes offerts.

Recettes totales	<i>LL</i> 19	6258	0057	00\$L	11743
Total des recettes non disponibles	-	-	00 <i>SL</i>	00 <i>\$L</i>	00 <i>SL</i>
Recettes non prévues	-	-	-	-	-
Centre canadien de gestion	-	-	0052	00 <i>\$L</i>	00 <i>SL</i>
Recettes non disponibles					
Total des recettes disponibles	<i>LL</i> 19	6458	-	-	4243
Recettes non prévues	<i>LL</i> 19	6258	-	-	4243
Centre canadien de gestion					
Recettes disponibles					
	Dépenses réelles 2000- 2001	Dépenses 2001- 2002	Recettes	esal des Stibèro	Dépense s réelles
				2002-2003	
Recettes (en milliers de d	ollars)				

En 2002-2003, le Centre canadien de gestion a reçu pour la première fois un crédit de 7,5 millions de dollars en recettes non disponibles. De plus, il a généré 4,2 millions en recettes supplémentaires.

Cette augmentation tient au fait que le nombre de clients du Centre a décuplé et à la demande grandissante de programmes en régime de recouvrement de coûts.

TABLEAU FINANCIER 3 — COMPARAISON HISTORIQUE DES DÉPENSES TOTALES PRÉVUES ET DES DÉPENSES RÉELLES

Ce tableau fournit un aperçu historique de l'utilisation que le CCG fait de ses ressources. L'augmentation des dépenses au fil des ans tient au fait que le nombre de clients du Centre a décuplé et à la demande grandissante de programmes en régime de recouvrement des coûts.

Comparaison historique des dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles

92519	18538	25393	86897	24005	Centre canadien de
səb latoT səsnəqəb səllə>r	esb latoT estibèro	esb latoT sesnedèb seuvèrq	Dépenses réelles -1002 2002	Dépenses 2000- 2001	Secteur d'activité
	2002-2003				
					(en milliers de dollars)

56893

24005

Total

gestion

37219

18858

25393

DÉPENSES RÉELLES TABLEAU FINANCIER 2 — COMPARAISON DES DÉPENSES TOTALES PRÉVUES ET DES

Ce tableau explique comment le CCG a utilisé les ressources décrites au tableau I. Il montre également le coût net du Programme pour l'État en ajoutant le coût des services fournis gratuitement au CCG par d'autres ministères, par exemple les locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Coût net du programme	60661	30335	31713
Coût des services offerts par d'autres ministères	2016	15421	7451
Recettes non disponibles (note 2)	0052-	0052-	00 <i>SL</i> -
Autres recettes et dépenses	-		-
Total des dépenses nettes	56552	488384	79198
Recettes disponibles (note 1)	-	-	-4243
: snioM			
Total des dépenses brutes	583333	32384	32519
Subventions et contributions	SLI	SLI	071
Capital	-	-	-
Fonctionnement	25218	32209	32349
ELD	LLI	210	207
Secteur d'activité	Total des dépenses seuvèrde	Total des crédits	Total des dépenses réelles
		2002-2003	
Dépenses prévues par opposition aux	qebenses reelles	(en milliers de	dollars)

Note I : Auparavant les << recettes affectées aux dépenses >>. Dans certains cas, les recettes disponibles peuvent aussi comprendre le poste législatif.

recettes disponibles peuvent aussi comprendre le poste législatif.

Note 2 : Auparavant les << recettes affectées aux revenus généraux du gouvernement >> (RGG).

Annexe A: Rendement financier

Tableau financier 1 — Sommaire des crédits approuvés

Ce tableau explique comment le Parlement affecte des crédits au CCG. La première ligne indique le crédit annuel. La deuxième ligne indique un crédit législatif et fait référence aux activités de recouvrement des coûts : le Centre ne peut dépenser ce montant que s'il génère des recettes équivalentes. Si les recettes varient au cours de l'exercice, le montant du crédit est ajusté en conséquence. Enfin, la troisième ligne concerne les contributions de l'employeur aux régimes d'avantage sociaux des employés, soit un pourcentage fixe des coûts salariaux du Centre.

32 519	188 384	52 393	Total du Ministère		
-	-	-	niosəd uA	(S)	
-	-	-	Ministre de XXX - Traitement et allocation de voiture	(S)	
071	SLI	SLI	Subventions et contributions	SI	
-	-	-	Dépenses en capital	.b.n	
37 349	32 509	25 218	Dépenses de fonctionnement (note 2)	SI	
Total des dépenses réelles	Total des stibèro (1 əton)	Total des dépenses prévues	Centre canadien de gestion	tibèrO	
2002-2003					
Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)					

Note 1 : Comprend les Budgets principal et supplémentaire des dépense et les autres crédits. Note 2 : Comprend les contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés.

La principale différence entre le total des dépenses prévues et le total des crédits s'explique ainsi:

1 000	Report sur 2001-2002
000 t	Recettes supplémentaires
1 000	Conventions collectives
7 000	Modernisation de la fonction de contrôleur
7 000	Projet d'apprentissage électronique

A titre d'organisme ayant connu une forte croissance aux cours des dernières années, le Centre a dû relever le défi de renforcer sa capacité interne afin de répondre aux nouvelles et plus nombreuses demandes. Ces efforts sont guidés par le besoin d'élaborer une les plus complète aux principes et pratiques de gestion modernes afin de garantir les liens entre les résultats stratégiques et les ressources nécessaires à leur réalisation. Jusqu'ici, on s'est concentré sur l'amélioration des processus de gestion financière ainsi que sur la normalisation des processus administratifs et sur les investissements à l'égard de nos systèmes. Le Centre s'efforce également d'étudier des questions de gestion plus larges et de renforcer les politiques opérationnelles. Par exemple, on a compléter en avril 2003 une approche interne portant sur la gestion de la technologie du savoir et sur la politique du droit d'auteur. La gestion de l'information et la technologie de l'information continuent d'offrir des défis à l'organisation. Des efforts sont en cours pour rationaliser continuent d'offrir des défis à l'organisation. Des efforts sont en cours pour rationaliser les processus d'inscription et consolider la gestion de l'information.

Le service des ressources humaines a aider à relever les défis internes en matière de capacité en facilitant le recrutement d'employés possédant les compétences nécessaires à la réalisations des plans du Centre. On a conçu un nouveau programme d'orientation pour employés et on a exécuté certains éléments en 2002-2003 afin de rapprocher les employés de la mission et de faciliter leur initiation à l'organisation. Les employés du CCG ont été appuyés pour leur propre apprentissage et perfectionnement par le biais d'investissements dans l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences, d'événements d'apprentissage communautaires et par l'élaboration de plans ressources humaines, appuyer les objectifs de modernisation et rationaliser certains processus de ressources humaines, particulièrement en raison de la croissance du Centre.

En août 2002, le CCG procédait à la mise à jour des activités présentées dans le rapport publié l'année précédente, Rapport d'évaluation de la gestion financière : Centre canadien de gestion. On a appliqué vingt-trois des premières recommandations. L'une pour les avantages qu'elle aurait apportées. Le conseil d'administration du CCG en a approuvé la planification opérationnelle et le cadre de budgétisation. Un modèle de planification financière a été élaboré sur plusieurs années, par ailleurs mis à profit lors de planification financière a été élaboré sur plusieurs années, par ailleurs mis à profit lors de planification des activités de 2003-2004. Le système financier et ses sous-systèmes ont été intégrés, et il est possible d'en transmettre l'information par voie électronique. On a offert des activités de formation aux gestionnaires et à leur personnel pour qu'ils apprennent à mieux se servir des outils récemment mis au point. Ces efforts ont contribué à améliorer les servir des outils récemment mis au point. Ces efforts ont contribué à améliorer les servir des outils récemment mis au point. Ces efforts ont contribué à améliorer les servir des outils récemment à la clientèle, dans la mesure où il est dorénavant possible de prévoir les décisions et de les suivre en permanence.

progrès faits par les apprenants. de gestion des plans d'apprentissage, l'animation des cours en direct et le suivi des d'apprentissage offertes en direct. Sa version améliorée permettra d'inclure des options d'autoévaluation, la rédaction de plans d'apprentissage et la bibliothèque des ressources l'information sur les occasions d'apprentissage en classe et en direct, les outils Le projet pilote comportait un portail d'apprentissage pour fournir aux employés de

Services de consultation

RESULTAT

- de fournir aux ministères et aux organismes clients des conseils et de Le CCG a mis au point et offert des services de consultation en vue :
- compte d'organismes centraux ou de gros ministères. de gérer des projets d'apprentissage à l'échelle du gouvernement pour le l'orientation sur les sujets relatifs à l'apprentissage;

apprenantes. organismes quant aux moyens d'exploiter l'apprentissage et de devenir des organisations Services de consultation d'offrir des conseils intégrés et personnalisés aux ministères et Le CCG a défini et établi des processus, des systèmes et des outils permettant à ses

moins 6 000 participants (à l'exception de l'apprentissage électronique). moindres options d'apprentissage qui leur sont offertes, soit plus de 100 produits à au gestionnaires et aux experts de tous les niveaux, à Ottawa comme dans les régions, les initiative couronnée de succès aura permis, d'ici au 31 mars 2004, de faire connaître aux culture de gestion moderne, y compris les processus et systèmes sous-jacents. Cette d'apprentissage aux ministères et organismes pour les aider dans la promotion d'une d'une valeur de 1,8 million de dollars, visant à fournir un éventail complet d'activités est le fruit d'un partenariat avec le Bureau de la fonction de contrôleur moderne du SCT, d'apprentissage sur la modernisation de la fonction de contrôleur, et son projet connexe, Services de consultation ont entrepris un projet triennal à l'invitation du SCT. La stratégie En vertu de ce mandat de gestion du projet déployé à l'échelle du gouvernement, les

Renforcer la capacité du CCG à servir

En renforçant ses systèmes de gestion financière et son infrastructure technologique, le RESULTAT

gestionnaires. Centre a amélioré sa capacité à fournir, en temps opportun, des services simplifiés aux

Dans le cadre de son mandat, qui est de soutenir l'apprentissage continu des cadres de la fonction publique, le CCG a créé ce qu'il a appelé son « Campus e », une bibliothèque de cours en direct qui s'étendent à tout un éventail de sujets, dont le leadership, la gestion du rendement humain, la planification stratégique, la gestion des risques et la direction. En plus d'enrichir les programmes déjà offerts par le CCG, ces cours en direct ont offert des occasions d'apprentissage plus pratiques aux gestionnaires. La bibliothèque « Campus e » a valu une médaille d'or au CCG dans la catégorie « Gestion des dimensions humaines du cybergouvernement », lors de l'édition 2002 de l'Exposition technologique gouvernementale.

Après un an d'exploitation, cette bibliothèque continue de desservir environ 1 000 membres, certains selon des modalités personnalisées et d'autres sous la forme d'un abonnement général. Cependant, elle a généré des recettes moindres que ce qu'on avait prévu. Comme en fait état le RPP de 2002-2003, la difficulté de maintenir un système d'apprentissage électronique rentable tient au fait que le coût des cours informatisés ministères en tirent toujours plus profit, mais que seul le fournisseur des services assume les risques financiers. C'est la raison pour laquelle le CCG a tenté de trouver avec le Secrétariat du Conseil du Trésor des moyens de profiter au maximum des économies d'échelle offertes à l'ensemble de la fonction publique par l'achat coordonné de produits, une réflexion qui a amené l'élaboration d'un projet pilote d'apprentissage électronique dans l'ensemble de la fonction publique d'apprentissage électronique

Campusdirect

En décembre 2002, au nom du Secrétariat du Conseil du Trésor, le CCG recevait une approbation et les crédits nécessaires au lancement du projet d'apprentissage électronique à l'échelle de la fonction publique (d'une valeur de 10 millions de dollars sur trois ans). Le projet avait pour but d'offrir une ressource d'apprentissage en direct, à guichet unique, pour rassembler les différents services fournis dans la fonction publique et fournir un accès rapide à des produits d'apprentissage à faible coût.

Sous la direction du Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement, qui a agi comme un comité d'orientation pour superviser le projet, les efforts de l'équipe du CCG et des différents groupes de travail complémentaires ont abouti au lancement officiel de Campusdirect, le 28 avril 2003.

La toute première Conférence nationale sur le leadership a eu lieu, forte du succès du Sommet de l'apprentissage,. Comme on l'a mentionné, celle-ci avait pour but de rappeler l'importance du leadership et du perfectionnement du leadership à tous les échelons de la fonction publique, de cerner d'autres besoins d'apprentissage, de souligner notre position de chef de file dans l'administration publique canadienne, de renforcer les capacités du milieu et de partager les pratiques exemplaires. Environ 475 personnes ont eu la chance de découvrir les diverses qualités qui distinguent les dirigeants efficaces, d'entendre des allocutions sur le leadership et son perfectionnement à l'étranger et d'obtenir des conseils pratiques sur le leadership visionnaire et la gestion stratégique.

Par ailleurs, le CCG a également tenté, l'an dernier, d'atteindre les gestionnaires de tous les échelons de la fonction publique en offrant des programmes de qualité dans l'ensemble du pays, profitant de la diffusion Web en direct et en différé, de la vidéotransmission d'entreprise.

- Le nombre d'événements d'apprentissage a grimpé de 97 à 123, comprenant 16 grandes conférences, 42 ateliers, 18 événements thématiques, 9 événements spéciaux et 38 discussions informelles.
- Le nombre total de participants aux activités d'apprentissage du CCG, en comptant toutes les régions au pays, a augmenté de 40 p. 100 (passant de 7 600 à 11 000 personnes). Les activités étaient offertes moyennant un recouvrement des coûts.

Les participants aux événements du CCG ont toujours loué la pertinence des sujets abordés, le choix judicieux des conférenciers, l'originalité des présentations et la qualité générale des événements en soi.

L'autoapprentissage et l'apprentissage assisté par ordinateur

RÉSULTAT En intégrant peu à peu son « campus e » au nouveau Campusdivect, le CCG continue de rendre le savoir et les possibilités d'apprentissage plus accessibles aux gestionnaires de la fonction publique.

Les nouvelles technologies ont radicalement changé notre façon de vivre et de travailler, et sont en train de répéter l'exploit avec nos méthodes d'apprentissage.

L'autoapprentissage et l'apprentissage assisté par ordinateur sont désormais des moyens d'acquisition de connaissances et de compétences au cœur du perfectionnement professionnel moderne.

Le coup d'envoi à l'élaboration d'un cadre d'apprentissage pour les sous-ministres et les sous-ministres délégués a été lancé l'an dernier, reconnaissant leur rôle unique de conseillers auprès des ministres, pour diriger et gérer les ministères, en plus d'exercer leur leadership sur un plan général. Des activités d'apprentissage s'insérant dans ce cadre seront préparées, en tenant compte de celles déjà conçues par le CCG pour créer le savoir (p. ex., dans le secteur de la recherche et à l'échelle internationale), y compris des tournées d'étude, des séminaires et des tribunes. Un cadre d'apprentissage similaire est également en cours de préparation pour les sous-ministres adjoints — on compte proposer un programme d'apprentissage à leur intention à partir de ce cadre.

Evénements d'apprentissage

RÉSULTAT Le CCG a fourni aux gestionnaires des connaissances dont ils avaient besoin, en plus de favoriser l'établissement d'une culture de l'apprentissage dans la fonction publique par des événements d'apprentissage innovateurs, présentés en temps opportun.

Les événements d'apprentissage aident à approfondir la compréhension des grands dossiers soumis à l'attention du gouvernement, incitent au dialogue et encouragent la coopération entre les fonctionnaires. Ils incitent les gens à travailler ensemble pour partager leurs idées, apprendre les uns des autres et découvrir de nouveaux moyens d'offrir des services intégrés haut de gamme qui soient à la hauteur des attentes des Canadiens à l'ère du savoir. Le CCG a joué un rôle important dans l'épanouissement de la fonction publique comme une organisation apprenante grâce à un éventail varié d'événements d'apprentissage, des discussions informelles aux conférences, en passant par les séries et les ateliers thématiques, tous conçus sur mesure pour assurer un apprentissage rapide.

Pour une deuxième année consécutive, en partenariat avec le Comité sur l'apprentissage et le développement et le Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement, le CCG a organisé le Sommet de l'apprentissage. La conférence prononcée cette année a soulevé l'importance de miser le plus possible sur le savoir et l'apprentissage axé sur les résultats, comme en témoignait son thème, Le savoir en mouvement — l'apprentissage de la haute performance. Le Sommet a attiré plus de 400 personnes de l'ensemble de la fonction publique, une augmentation de plus de 50 p. 100 par rapport à l'année mévoléparte.

précédente.

RÉSULTAT

Les programmes de perfectionnement en gestion ont été peaufinés et revus de façon à répondre aux besoins futurs de la fonction publique fédérale.

Pour les sous-ministres, les sous-ministres délégués et les sous-ministres adjoints, le CCG a tenu des activités d'apprentissage ciblées qui visaient à rehausser leur rôle collectif de leader.

Le CCG contribue à l'édification de bases plus solides pour le perfectionnement professionnel dans la fonction publique en s'efforçant de répondre aux divers besoins généraux, ministériels, personnels et opérationnels exprimés.

Le CCG facilité le travail des sous-ministres, des sous-ministres délégués et des sous-ministres adjoints par ses programmes bien ciblés et ses projets axés sur les priorités clés de la fonction publique, les enjeux de l'heure et le leadership. Il veille au contenu du volet éducatif des programmes de gestion généraux : le Programme des cours et affectations de accéléré des cadres supérieurs (PPACS), le Programme des cours et affectations de perfectionnement (CAP) et le Programme des stagiaires en gestion (PSG). En 2002-2003, la participation générale au volet éducatif des programmes de perfectionnement en gestion chez les sous-ministres, les sous-ministres adjoints a augmenté de près de 40 p. 100 quant au nombre de jours.

Le nouveau volet éducatif du PSG, souple et adapté aux besoins d'apprentissage de la clientèle, a permis à ses participants, qui aspirent à devenir des gestionnaires, de parfaire leurs connaissances et leurs compétences. Le CCG a collaboré étroitement avec le Réseau de leadership et la Commission de la fonction publique pour redéfinir le programme. On s'apprête à l'harmoniser avec le volet éducatif du programme de base pour les gestionnaires du CCG.

L'année 2002-2003 a vu une progression importante du côté de « Direxion » — le volet éducatif du CAP. Le CCG a offert ce volet à 80 personnes ne participant pas au CAP, en plus de 80 autres y prenant part. De plus en plus de partenaires ministériels ou du secteur d'activité optent pour Direxion et en font un élément de préparer leurs programmes de perfectionnement en gestion, notamment pour préparer leurs nouveaux cadres supérieurs à diriger en l'ère du savoir. Ce programme peut également faire l'objet d'équivalences auprès d'un deuxième partenaire universitaire, l'Université d'Ottawa, dans le cadre de son certificat supérieur en gouvernance. Le premier partenaire de ce genre était l'Université de Dalhousie, dans le cadre de sa maîtrise en administration publique.

Au moyen d'un cadre de planification des politiques et de prise de décisions, Mikawiwin: leadership et affaires autochtones, aide les gestionnaires à élaborer des politiques efficaces dans un contexte propre à la fonction publique et axé sur les affaires autochtones. Ce cours complet combine une approche globale, interculturelle et centrée sur les principes du leadership avec des enseignements traditionnels et la sagesse des aînés autochtones. Lors de l'expérience d'apprentissage, le cours fait appel aux dimensions intellectuelle, spirituelle, affective et physique de la croissance personnelle.

L'an dernier, le Centre s'est également lancé dans l'élaboration d'un cours sur les valeurs et l'éthique afin d'appuyer le programme d'apprentissage relatif à la modernisation de la fonction de contrôleur du SCT, a revu ses programmes de coaching en leadership et a conclu un protocole d'entente avec le SCT et le ministère des Finances en vue de fournir un cours de perfectionnement personnalisé en leadership aux cadres et aux gestionnaires de ces deux organismes gouvernementaux.

On se souviendra de 2002-2003 pour l'élargissement continu des programmes d'administration publique du CCG. Avec l'ajout de cinq cours destinés aux gestionnaires et aux cadres, les cours de gestion avancés et les cours du programme de base pour les gestionnaires ont subi une transformation entière, sous l'influence de l'évolution rapide de la fonction publique.

Les cours de gestion avancés ont continué de sensibiliser leurs participants au contexte actuel de l'administration publique et de les familiariser avec les rapports qu'entretiennent les organismes fédéraux entre eux et avec d'autres établissements, dans la conjoncture canadienne actuelle et future. Trois nouveaux produits personnalisés ont été ajoutés à ce volet : Accroître sa résistance : concepts et techniques pour cadres été ajoutés à ce volet : Accroître sa résistance : concepts et techniques pour cadres marketing dans la fonction publique.

Les cours du programme de base pour les gestionnaires ont, pour leur part, continué de fournir une perspective générale pour compléter la formation en gestion adaptée aux missions, aux mandats et aux plans d'activités des différents ministères. Leur but demeure le même: faire en sorte que les gestionnaires de la fonction publique, en tant que similaire, et partagent un fonds de connaissances de base sur l'administration publique. Deux nouveaux cours, conçus et lancés l'année dernière, s'ajoutent aux six autres produits proposés depuis 2001-2002. Il s'agit de Modernisation de la fonction de controlleur: concepts et applications et de l'Amélioration des services dans un contexte de cybergouvernement. Ce dernier remplace le programme de concepts relatifs au gouvernement électronique, présenté dans le RPP 2002-2003 du Centre. Comme peu de personnes s'étaient inscrites à la première version de ces cours, on a trouvé qu'il serait plus profitable d'intégrer le contenu de ceux-ci au programme de base.

La gestion des ressources publiques dans la poursuite des objectifs gouvernementaux pose de nombreux défis aux gestionnaires de la fonction publique. Ceux-ci doivent viser l'efficacité et l'efficience dans un contexte de structures et de compétences organisationnelles complexe. Les programmes, les événements et les ressources d'apprentissage du CCG aident les gestionnaires à développer leurs compétences et leur savoir-faire à leur plein potentiel.

Dans un souci d'étendre son action à tous les gestionnaires de la fonction publique et de satisfaire à la fois les besoins des organisations et ceux des gestionnaires, le CCG continuera de travailler à l'élaboration d'un programme de cours sur le leadership, l'administration publique et le perfectionnement professionnel.

Leadership

Le CCG a intensifié ses efforts pour devenir un fournisseur de choix auprès des ministères et organismes qui cherchent à donner à leurs cadres et gestionnaires les aptitudes de leadership dont ils ont besoin pour mettre en œuvre et servir efficacement les priorités gouvernementales d'aujourd'hui. Le Centre a continué de s'assurer que ses cours tiennent compte des tendances essentielles et des pratiques exemplaires des domaines du perfectionnement du leadership et de l'éducation en gestion dans le monde entier. Parmi ces cours figurent :

- des cours de base qui mettent les cadres de direction et les gestionnaires de différents niveaux sur la voie du perfectionnement professionnel;
- des cours sur la prise en charge du changement;
- des cours rattachés à des stratégies précises de la fonction publique.

Se positionnant comme un centre d'excellence dans les domaine du leadership et de son perfectionnement dans le secteur public, ainsi qu'un centre d'expertise pour connaître les pratiques exemplaires connexes, le CCG propose deux nouveaux cours élaborés et mis à l'essai en 2001-2002 :

Diviger des équipes scientifiques : Il s'agit d'un atelier expérientiel interactif qui aide ses participants à comprendre et à acquérir les compétences requises dans le domaine des S-T, au gouvernement fédéral.

Le gouvernement du Mexique : Le CCG a fourni des conseils d'expert pour la mise sur pied du « campus électronique des Amériques », que finance l'Institut pour la connectivité dans les Amériques.

Les activités à l'échelle internationale montrent clairement qu'il existe une demande croissante que le CCG participe à des projets de perfectionnement et à des événements d'apprentissage partout dans le monde. Par conséquent, il faudra élaborer une approche stratégique pour appuyer de tels projets.

Deuxième résultat stratégique: TRANSMISSION DU SAVOIR

RESSOURCES UTILISÉES*

Crédit parlementaire: 8 737 841 \$

Recettes: 11 448 931 \$

Inscriptions multiples: 5 521 265 \$

Ressources humaines: 96 employés à temps plein

Si la création du savoir est une étape cruciale dans l'établissement d'une culture de l'apprentissage, il l'utilisation de ce savoir et de veiller à ce que les fonctionnaires puissent y avoir accès et y adhérer pleinement afin que la gestion de

la fonction publique s'en trouve changée. En 2002-2003, le Centre a découvert de nouveaux moyens, meilleurs, de transférer le savoir à l'aide de ses cours en classe, de ses événements d'apprentissage, de l'apprentissage assisté par ordinateur, des programmes de perfectionnement professionnel et de ses publications.

* Ce tableau ne renferme que les dépenses directes et le personnel (employés nommés pour une période déterminée ou indéterminée, les employés en affectation provisoire et ceux embauchés en vertu de l'article 15.2 de la Loi sur le Centre canadien de gestion) affecté directement à la réalisation de ce résultat stratégique.

Formation et apprentissage en classe

RÉSULTAT Le CCG a continué d'élargir son influence alors que les expériences d'apprentissage en classe ont profité à près de 40 p. 100 de plus de gestionnaires de la fonction publique qu'en 2001-2002.

En avril 2000, le CCG mettait sur pied les Partenaires pour la coopération internationale (PCI) dans le but de répondre à la demande pour le savoir-faire et les pratiques exemplaires du secteur public canadien. Le CCG fournit un secrétariat au PCI, notamment grâce à l'approbation par le Conseil du Trésor de son projet pilote de trois ans visant à appuyer les efforts des membres de cet organisme (plus de 40 ministères et stratégiques communes, à échanger de l'information et des pratiques exemplaires et à collaborer à la mise en œuvre de projets internationaux. On a procédé à l'évaluation du projet pilote en avril 2003, que le conseil de gestion du PCI et le conseil d'administration du CCG examineront à leur tour. En juin 2003, le conseil de gestion du PCI et le conseil d'administration du CCG ont convenu que, bien que le travail du partenariat soit pertinent, le partenariat serait dissous en raison des résultats de l'évaluation qui conclusient que la structure de l'initiative ne fonctionnait pas.

En 2002-2003, l'Administration présidentielle de la Russie (APR) pointait le Canada comme le pays avec lequel elle souhaitait établir un partenariat pour mener à bien la réforme du secteur publique déclenchée par le président Poutine. En réponse à cette invitation de l'APR, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) a entrepris des négociations avec le CCG pour que, de concert avec le PCI, il agisse comme l'organisme d'exécution canadien dans ce projet quinquennal d'une valeur de 10 millions de dollars. Le projet a débuté en février, ponctué par une mission de mise en route en Russie afin d'établir les plans et les objectifs de travail à court et à moyen terme.

Le CCG a profité d'autres occasions de participer à des projets internationaux en vue de renforcer la capacité du secteur public dans les pays en développement, dans le cadre de divers programmes canadiens d'aide au développement et à l'étranger :

- Le CCG est devenu un partenaire de l'école nationale d'administration publique du Brésil pour l'aider à acquérir les atouts qui en feront un centre d'excellence dans son domaine, ce qui représente un projet de développement sur trois ans, d'une valeur de 1,5 million de dollars.
- On a aussi reconnu l'expertise du CCG, à l'échelle internationale, pour son utilisation des technologies à des fins d'apprentissage:
- La Banque interaméricaine de développement: Le CCG a conçu une trousse d'outils pour régler les questions relatives aux services gouvernementaux électroniques et composer avec leurs répercussions.
- La Banque mondiale: Le CCG a préparé et mis en œuvre un projet d'apprentissage à distance en Afghanistan.

Les cadres supérieurs et les gestionnaires de la fonction publique du Canada sont confrontés à des défis de taille. L'approche hiérarchique et directive de la gestion traditionnelle n'est plus pertinente dans la nouvelle économie du savoir complexe et interreliée du Canada d'aujourd'hui. Dans le but de les aider à relever ces défis, le Centre a élaboré une série de cours et d'activités d'apprentissage à leur intention sur les principaux enjeux liés au leadership dans le secteur public.

Un événement comme la Conférence nationale sur le leadership (« Le leadership au service du Canada »), tenue en février 2003, va dans ce sens. On y a insisté sur l'importance du leadership et du perfectionnement du leadership à tous les échelons de la fonction publique. De plus la conférence a permis de connaître ce qui se faisait à l'échelle internationale dans le domaine, en plus de fournir des conseils pratiques sur le leadership visionnaire et la gestion stratégique.

Pour demeurer en tête du peloton, le CCG se consacre à des activités de recherche en harmonie avec l'approche globale qu'il a adoptée pour le perfectionnement du leadership et la conservation de sa réputation d'excellence dans le domaine. La Conférence nationale sur le leadership avait pour but de stimuler la réflexion et de sensibiliser ses participants à ces enjeux. Malgré cette réalisation, il reste beaucoup à accomplir pour développer un consensus sur le leadership et le perfectionnement dans la fonction publique. Le Centre a pratiques exemplaires exercées dans le monde entier. Il a formé des Canadiens afin qu'ils puissent présenter l'un de ses principaux cours dans le domaine, « Le leadership en période de transition », dont il a obtenu les droits de diffusion du Centre Jor Creative période de transition », dont il a obtenu les droits de diffusion du Centre Jor Creative

Activités internationales

TATHISÀG

RÉSULTAT Par son engagement sur la scène internationale, le CCG a élargi le champ des connaissances canadiennes sur les pratiques mondiales de pointe dans les domaines de la gouvernance, de la gestion du secteur public, de l'apprentissage et du leadership.

Le CCG a renforcé sa capacité professionnelle d'acquérir et de diffuser les connaissances liées à ces pratiques mondiales.

Dans cette économie planétaire, la qualité de vie des Canadiens dépend en grande partie de celle que connaît le reste du monde. Le Programme international du CCG a été créé dans le double but de répondre à la demande mondiale pour ses produits spécialisés dans le domaine de l'apprentissage et de susciter des occasions d'apprentissage au profit du CCG à partir des pratiques exemplaires exercées dans d'autres pays.

Inspiré par les succès du CAD, le RIAP a reçu pour mission d'établir des liens entre les cadres responsables de l'administration générale des programmes d'apprentissage et de connaissances, entreprendre des projets conjoints sur des sujets d'intérêt commun, documenter et diffuser les pratiques exemplaires, et proposer une méthode des pratiques exemplaires, et proposer une méthode d'apprentissage plus intégrée. Le RIAP est devenu un mécanisme essentiel au soutien et à la coordination améliorée des efforts de ceux qui comblent les besoins d'apprentissage des fonctionnaires. En juillet 2003, le RIAP diffusait également son Rapport provisoire (et disponible à www.ccmd-ccg.gc.ca/ldc/NLDI/index_f.html), dans lequel sont présentées ses réalisations et ses activités permanentes.

Stratégie de partenariat avec les universités

Encore une fois en partenariat avec le CAD et le RIAP, le CCG a élaboré une stratégie ciblée sur les universités pour renforcer sa capacité à créer et à utiliser des connaissances générales et spécialisées d'une plus grande diversité, générées à l'extérieur de la fonction publique, et mettre à profit celles-ci. Un travail semblable a été entrepris à l'égard des collèges communautaires. Le but consiste à établir des liens horizontaux avec des universités et des collèges, à renforcer la capacité d'administration publique au Canada, à obtenir une plus vaste reconnaissance pour les cours du CCG et à ouvrir des parcours obtenir une plus vaste reconnaissance pour les cours du CCG et à ouvrir des parcours d'apprentissage uniformes entre la fonction publique et les écoles d'administration publique.

Dans le cadre de cette stratégie, les membres du CAD ont convenu de rencontrer à intervalles réguliers les représentants des cinq grandes écoles canadiennes d'administration publique afin de discuter de l'état de la recherche dans leur domaine et d'obtenir leur avis sur divers sujets. Des organismes régionaux ont également accepté de participer à l'élaboration de partenariats régionaux. Par ailleurs, un programme de résidence destiné aux employés de l'État a été lancé. Enfin, pour aider les écoles d'administration publique à former de nouveaux chercheurs, on est en train de concevoir un programme de mentorat

un programme de mentorat.

Leadership

RÉSULTAT Le CCG a appuyé les efforts des gestionnaires de la fonction publique pour développer leurs compétences en leadership en améliorant son expertise sur ce plan et en élaborant un programme de cours sur le leadership.

RÉSULTAT

Par son leadership au sein de réseaux innovateurs et dans l'élaboration de liens horizontaux, le CCG a fait progresser les efforts visant à doter la fonction publique d'une culture de l'apprentissage et à établir un climat propice à l'apprentissage permanent.

L'apprentissage est de plus en plus reconnu comme l'entreprise de toute une vie, essentielle à la survie de la fonction publique et au maintien de sa pertinence à l'ère du savoir. Les efforts déployés par le CCG, le Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement (CAD) et le Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement (RIAP) ont contribué à l'actuel changement de mentalité grâce auquel la fonction publique s'épanouit comme organisation apprenante. Par le leadership qu'ils exercent et leur collaboration, ces partenariats ont fourni des fondations solides à l'établissement et au maintien d'une culture de l'apprentissage.

Comité sur l'apprentissage et le développement

Le CAD a joué un rôle de premier plan dans la promotion d'un programme d'apprentissage à l'échelle de la fonction publique et dans la transmission d'une culture de l'apprentissage. Il a fait sien un processus unique de responsabilisation en rendant compte de ses activités, de ses conclusions et de ses principaux résultats tous les ans. Pratique exemplaire en soi, il attire l'attention internationale: le CAD était parmi les finalistes d'un prix récompensant les innovations internationales par la Commonwealth Association for Public Administration and Management (CAPAM), en 2002, pour l'approche novatrice qu'il a proposée en vue de renouveler la fonction publique.

Avec l'aide du CCG, le CAD a également beaucoup contribué à la préparation d'un vaste éventail de projets d'apprentissage originaux, tout en veillant à ce que ces projets continuent d'aller de l'avant. Comme le précise son dernier Rapport provisoire, publié en juin 2003 (et disponible à www.ccmd-ccg.gc.ca/ldc/index_f.html), le cycle de changements amorcé par le CAD est presque complété et les réseaux, politiques et fondements amorcé par le CAD est presque complété et les réseaux, politiques et fondements d'apprentissage dans la fonction publique apparaissent et prennent racine.

La Table ronde sur la gestion des crises a examiné les méthodes de gestion des crises ainsi que leurs répercussions sur les gestionnaires de la fonction publique. Elle a permis l'élaboration d'un guide de référence pour mieux se préparer aux situations de crise et d'urgence.

Pour plus d'information sur les Tables rondes de recherche-action, prière de visiter le site Web à www.ccmd-ccg.gc.ca/research/publications/index_f.html.

Deux des produits de l'an dernier ont pris la forme de cours qui seront offerts en direct, en 2003-2004, alors qu'un troisième est en élaboration.

Les statistiques globales relatives à la diffusion de ces publications étaient très élevées en 2002-2003. Près de 9 000 versions imprimées des rapports de table ronde ont été distribuées, en plus de 130 000 téléchargements faits à partir du site Web du CCG. Ces chiffres représentent cependant une augmentation minime par rapport à l'année précédente, si l'on tient compte du fait que l'offre de produits est beaucoup plus rapports produits lors de tables rondes ont été consultés en format html. S'il est difficile de connaître le nombre exact de telles consultations, on estime que, au cours des trois de connaître le nombre exact de telles consultations, on estime que, au cours des trois de connaître le nombre exact de telles consultations, on estime que, au cours des trois de connaître le nombre exact de telles consultations, on estime que, au cours des trois de mières années, la distribution des produits issus de tables rondes était supérieure à 250 000 exemplaires.

Programme de collaborateurs émérites

Le programme de collaborateurs émérites fait appel à des personnes très expérimentées des secteurs public et privé ou du monde universitaire, qui séjourneront pendant une courte période au CCG pour en enrichir la réflexion par leur recherche, leurs études et leur enseignement. En partageant ainsi leurs connaissances générales et spécialisées et en collaborant à divers projets d'apprentissage et de recherche ou à des programmes internationaux, ils apportent une contribution inestimable au CCG et, au bout du compte, à l'ensemble de la fonction publique.

Deux publications importantes ont été imprimées et produites en version électronique en nouveau regard, par Georges Tsaï; La fonction publique en transition — Au-delà de la vie professionnelle : réflexions sur l'après-carrière, par James Nininger.

Le programme de collaborateurs émérites a aussi donné lieu à une autre publication cette année, par Jacques Bourgault, intitulée Le rôle et les défis contemporains des sousministres du Gouvernement du Canada.

On peut se procurer les publications à www.ccmd-ccg.gc.ca/research/publications/fellows_f.html

cette lacune dans nos travaux de recherche. efforts en vue de développer une certaine expertise et la capacité voulue pour combler gestion de la fonction publique au cours des dernières années. On a déjà amorcé des fondamentale en vue d'élaborer la capacité essentielle dans ces domaines clés de la la gestion du secteur public, le Centre n'a pas financé de programme de recherche leurs fonctions dans l'ère du savoir. Par contre, dans les secteurs de la gouvernance et de publications que les fonctionnaires gagnent à utiliser pour mieux diriger, gérer et assumer collaborateurs émérites. Les réflexions apportées au cours de ceux-ci ont donné lieu à des généré dans le cadre de ses tables rondes de recherche-action et de son programme de partager et à utiliser le savoir. Le CCG s'est illustré en ce sens, surtout grâce au savoir L'une des forces d'une organisation apprenante réside dans sa capacité à produire, à

La recherche-action

L'un des principaux moyens à la

VCLION3 OU'EST-CE QUE LA RECHERCHE-

des expériences et des perspectives. approfondir rapidement des connaissances, secteurs — tribune idéale pour réunir et ronde composée de membres de tous les s'articule autour des délibérations d'une table leurs fonctions. Le processus de recherche n'hésiteront pas à utiliser dans l'exercice de fonction publique auront confiance et qu'ils bien ciblés, en lesquels les gestionnaires de la fournir des produits pratiques d'avant-garde, publique. L'objectif de cet exercice consiste à yeux des gestionnaires de la fonction sur des questions cruciales et pressantes aux universitaires et des experts qui se penchent courte période de temps, des praticiens, des La recherche-action rassemble, pour une

la gestion des crises. électronique, les langues officielles et est axé sur l'apprentissage Le premier cycle de recherche-action projets sont lancés tous les six mois. questions d'actualité. Trois nouveaux grande souplesse pour réagir aux régulière, et on bénéficie d'une plus de l'information est ainsi plus échelonné en 2002-2003. La diffusion processus, on a opté pour un départ d'améliorer l'efficacité de ce programme de recherche-action. Afin pertinent en temps opportun est son portée du CCG pour créer un savoir

l'intention des gestionnaires, notamment une définition de l'apprentissage produire des ressources à été créée dans le but de l'apprentissage électronique a La Table ronde sur

recours aux langues officielles dans la fonction publique, précisé certains La Table ronde sur les langues officielles en milieu de travail a fait le bilan du un outil de diagnostic et des exemples concrets d'apprentissage électronique.

électronique, des pratiques exemplaires et des leçons tirées d'expériences passées,

exemplaires en ce sens et conçu un produit à l'intention des gestionnaires. principes de base de la Loi sur les langues officielles, cerné et sondé des pratiques

Même si le soutien des activités est essentiel, on ne connaît pas encore de moyens efficaces pour mesurer les effets directs de ces interventions tant sur la qualité des services offerts aux Canadiens que sur le rendement des gestionnaires.

Dans le peaufinage et la mise en œuvre du cadre d'évaluation du CCG, il faudra trouver le juste équilibre entre la collecte de données fiables pour la gestion des programmes et l'élaboration d'indicateurs abordables, liés aux résultats, pour rendre compte du rendement. La recherche de cet équilibre fait l'objet d'une réflexion constante.

Réalisations

Premier résultat stratégique: CRÉATION DU SAVOIR

RESSOURCES UTILISÉES*

Crédit parlementaire: 2 504 407 \$

Recettes: 294 069 \$

Inscriptions multiples: 760 586 \$

Ressources humaines: 43 employés à temps plein

Ressources humaines: 43 employés à temps plein

Pour demeurer un centre d'excellence dans l'ère du savoir, il importe de se tenir au courant des faits de l'heure et des pratiques exemplaires, de prévoir les événements incitant au changement et d'élaborer des options pour et d'élaborer des options pour composer avec eux. Ce sont des

* Ce tableau ne renferme que les dépenses directes et le personnel (employés nommés pour une période déterminée ou indéterminée, les employés en affectation provisoire et ceux embauchés en vertu de l'article 15.2 de la Loi sur le Centre canadien de gestion) affecté directement à la réalisation de ce résultat

exigences que le CCG reconnaît. En 2002-2003, il a pu garantir aux Canadiens un centre d'excellence de réputation mondiale en matière de gouvernance, de gestion du secteur

public, d'apprentissage, de leadership et d'organisation d'activités à l'étranger.

Gouvernance et gestion du secteur public

RÉSULTAT

stratégique.

Un nombre sans précédent de gestionnaires de la fonction publique fédérale ont bénéficié des connaissances que les tables rondes de recherche-action du CCG et le programme de collaborateurs émérites ont permis de rassembler et de canaliser.

Sont décrites ci-dessous, en fonction des résultats stratégiques établis et du Rapport sur les plans et les priorités de 2002-2003, les réalisations du Centre pour l'exercice 2002-2003.

Cette année, par des activités de création du savoir aux échelles nationale et internationale, le CCG s'est employé à polir sa réputation de centre d'expertise de calibre mondial dans les domaines de la gouvernance et de la gestion du secteur public. La valeur de ces activités s'est accrue en 2002-2003 du fait qu'un nombre sans précédent de gestionnaires de la fonction publique ont profité des programmes de formation en classe, de l'apprentissage en direct et des événements d'apprentissage du CCG.

Évaluation de notre travail

Le Centre canadien de gestion s'est engagé à améliorer sans cesse ses activités d'apprentissage et de perfectionnement. À cette fin, il recueille des opinions sur la perfinence de ses programmes et de ses services : Qu'a-t-on appris? Cette expérience a-t-elle été utile? Les comportements ont-ils changé grâce à cette intervention? L'apprentissage a-t-il été appliqué en milieu de travail?

Le CCG examine habituellement ces questions au moyen de rétroactions auprès de sa clientèle. Des données sont couramment recueillies par divers moyens : sondages, l'apprentissage en classe ont été recueillies et analysées par un organisme indépendant, Conseils et Vérification Canada. L'an dernier, le CCG a intégré à sa Direction des services à la clientèle des fonctions pour faire évaluer ses services par les apprenants. De plus, pour améliorer la cohérence et la comparabilité des données de rétroaction recueillies, le CCG a élaboré un formulaire de sondage similaire pour toutes les activités d'apprentissage (comportant des modifications s'il s'agit d'activités à court terme), ce qui fera considérablement augmenter le nombre d'évaluations effectuées. Le système sera en place au cours de la prochaine période de référence (2003-2004).

Comme le soulevait le rapport de l'an dernier, les effets à long terme ou secondaires des programmes d'apprentissage sont plus difficiles à cerner, et c'est la tâche à laquelle s'emploie le CCG. Lorsqu'on tente d'évaluer la qualité des services auprès des apprenants, il faut garder à l'esprit que :

- Le Centre sert les Canadiens *indivectement* : en comblant les besoins d'apprentissage des gestionnaires de la fonction pulbique, il contribue à renforcer la capacité de l'organisation à servir les Canadiens.
- Le Centre contribue activement à l'évolution à long terme de la culture organisationnelle en favorisant et en préconisant une culture de l'apprentissage dans la fonction publique du Canada.

	1101150	g 9b n9ibanas 911119) ub etn9m9ga	8
qui se manifestera par:	e)	Offrir aux Canadiens:	
La participation d'universitaires	•	• Un centre d'expertise de calibre	
reconnus et de grands penseurs au		mondial dans des domaines comme	
programme de recherche et aux		la gouvernance, la gestion du secteur	
réseaux de recherche-action du		public, l'apprentissage et le	
CCG.		leadership.	
La demande nationale et	•		12
étrangère des produits de			74
recherche et d'apprentissage			2
conçus par le CCG.			Creation du Savo
			7.0
Un statut international à titre de	•		10
centre d'expertise en			-
gouvernance, en gestion du			
secteur public, en apprentissage e			
en leadership.			
Des programmes et des services	•	Des gestionnaires capables de donner	2
qui répondent bien aux besoins		à la fonction publique les moyens de	
des gestionnaires de la fonction		servir les intérêts du Canada et des	
publique en matière d'acquisition		Canadiens en cette ère du savoir.	
de compétences et de			
connaissances.			
La satisfaction des gestionnaires	•		
de la fonction publique et des			Š
participants envers les produits et			Transmission ou savoir
services offerts par le CCG, tels			2
les cours, les activités, les			2
conférences et les réseaux			
d'apprentissage.			30
ob olâm ub ocuossionaccon o I			
La reconnaissance du rôle de			III S
l'apprentissage dans l'amélioration			2
du rendement des gestionnaires et dans la réalisation de la mission			
			- 1

Acesponsabilité: Vice-president de la Cooperation internationale, directeurs generatives services suivants: Programmes de développement de carrière, Programmes d'apprentissage assisté par ordinateur, Programmes d'apprentissage corporatif, Événements d'apprentissage, Politiques, stratégie et communications, Programmes d'administration publique et Recherche et planification stratégiques.

Le Centre occupe une position de choix pour donner suite à ces vastes efforts visant à promouvoir l'apprentissage dans la fonction publique. On a déjà amorcé la réflexion quant au programme de formation obligatoire que devront suivre les gestionnaires, y compris à un éventuel volet d'orientation. Grâce à une collaboration impressionnante et à d'apprentissage électronique ouvrant la voie à une vaste collection d'outils et de d'apprentissage électronique ouvrant la voie à une vaste collection d'outils et de cessources d'apprentissage électronique) à la fin de cette période de référence (avril pour l'innovation par l'apprentissage a reçu des centaines de propositions de la part de fonctionnaires imaginatifs quant aux moyens d'innover et à l'exploration de nouvelles méthodes de travail dans la fonction publique.

CADRE DE RENDEMENT

Le Centre canadien de gestion remplit sa mission en créant un savoir propre à combler les besoins d'apprentissage de la fonction publique du Canada et en transmettant ce savoir à ceux qui servent les Canadiens. Les résultats stratégiques énoncés, en octobre 2000, dans la Structure de responsabilité, de rapport et de rendement révisée du Centre sont résumés ci-dessous.

C'est en mai 2002 que le Conseil du Trésor a lancé la *Politique pour* l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada, une première dans la fonction publique fédérale. Cette politique établit un cadre pour la création d'une culture de l'apprentissage dans la fonction publique. Elle est le reflet d'un large consensus à l'échelon fédéral des mesures qu'il faudra prendre pour devenir et maintenir une organisation apprenante et contribuer au Programme axé sur les connaissances et l'apprentissage pour les Canadiens.

Le *Discours du* Trône de 2002 reconnaissait d'emblée que « le savoir est le moteur de la nouvelle économie » et que « l'économie du XXI^e siècle aura besoin de travailleurs qui renouvelleront constamment leurs connaissances et qui sauront faire face aux changements et s'y adapter ».

Lors du Sommet de l'apprentissage, tenu en novembre 2002, la présidente du Conseil du Trésor faisait valoir l'importance de se doter d'un programme d'orientation pour offrir aux nouveaux employés des occasions d'apprentissage structurées et les informer des valeurs de la fonction publique, de leurs droits et obligations ainsi que du fonctionnement général du gouvernement.

La présidente du Conseil du Trésor a aussi insisté sur le besoin d'assurer une formation obligatoire aux gestionnaires de tous les niveaux, à la fois au Sommet de l'apprentissage et pendant la Conférence sur le leadership, en février 2003.

En décembre 2002, le Conseil du Trésor a approuvé l'élaboration et l'essai pilote de services d'apprentissage électronique à l'échelle de la fonction publique pour aider à surmonter quelques-uns des principaux obstacles à l'apprentissage.

En février 2003, la présidente du Conseil du Trésor a procédé au lancement officiel du Fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage, qui a pour but d'encourager l'expérimentation et l'innovation dans la fonction publique. Ce projet pilote de deux ans qu'a conçu le Comité sur l'apprentissage et le développement (comité de sous-ministres autorisé en partie à assumer un rôle consultatif dans le façonnement et la coordination d'une méthode unifiée d'apprentissage) est financé par vingt-sept ministères et organismes fédéraux, qui y ont consenti plus d'un million de dollars au total.

L'ère du savoir n'est pas un événement futur auquel nous devons nous préparer : nous y sommes déjà. Le Canada est resté à l'avant-garde par un programme favorisant l'innovation et par ses investissements dans l'acquisition de connaissances et de compétences au profit de sa population, pour que celle-ci relève les défis et saisisse les occasions que lui offre l'ère du savoir. À titre d'organisation se consacrant à satisfaire les besoins des Canadiens et de leur gouvernement, la fonction publique s'est toujours efforcée de garder au cœur de ses préoccupations l'acquisition de connaissances et de compétences ainsi que l'innovation. Ce faisant, elle s'est rapprochée à grands pas de son objectif visant à promouvoir l'apprentissage continu dans l'ensemble de sa structure.

Le Centre canadien de gestion (CCG) a toujours agi comme un partenaire dans la création de cette culture de l'apprentissage continu en veillant à répondre aux besoins des gestionnaires de la fonction publique en matière d'apprentissage et de perfectionnement et en établissant les aptitudes que doivent acquérir les cadres de la fonction publique. Le CCG est déterminé à tout mettre en œuvre pour que les fonctionnaires disposent des outils nécessaires pour relever les défis de l'ère du savoir, et ce, dans un environnement en perpétuel changement, où la fonction publique elle-même évolue. Les données démontrer que les nouveaux fonctionnaires graviront les lacunes plus rapidement à démontrer que les nouveaux fonctionnaires graviront les lacunes dans la base des connaissances communes à leur transmettre. La relève est nouveaux fonctionnaires connaissances communes à leur transmettre. La relève est nouveaux fonctionnaires comme les plus expérimentés travailleront dans un milieu plus diversifié sur les plans culturel et ethnique, et les nouveaux fonctionnaires comme les plus expérimentés travailleront dans un milieu prouveaux fonctionnaires comme les plus expérimentés travailleront dans un milieu reflétant une telle diversification.

Comme il est le seul organisme fédéral destiné à répondre aux besoins des gestionnaires de la fonction publique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement, le CCG est un point de référence pour les cadres désireux d'améliorer leurs compétences et de se préparer à leur avancement professionnel. Conscient de ce rôle, le CCG s'efforce de rehausser la capacité intellectuelle de la fonction publique dans des secteurs comme la gouvernance, la gestion du secteur public, l'apprentissage et le leadership, de renforcer les atouts que possèdent déjà les gestionnaires de la fonction publique et de répondre à leurs besoins d'apprentissage.

En 2002-2003 s'achevait un autre exercice sous le signe de la croissance au Centre, qui, fort des réalisations antérieures, a été en mesure d'offrir davantage de services aux apprenants. Le CCG a accompli cela dans un milieu où l'on accorde toujours plus d'importance à l'apprentissage:

MESSYCE DO PREMIER MINISTRE

De nos jours, la prospérité d'un pays est tributaire de sa capacité à demeurer à la fine pointe de la révolution du savoir. Le Canada a relevé ce défi : il est resté à l'avant-garde par un programme favorisant l'innovation et par ses investissements dans l'acquisition de connaissances et de compétences au profit de sa population. Le maintien de cet engagement pour l'apprentissage continu est cependant essentiel à la conservation de son avance.

La fonction publique du Canada n'a pas échappé aux efforts déployés. Le gouvernement canadien s'est engagé envers ses citoyens à contribuer à la définition des compétences et des ressources nécessaires à la promotion et le maintien de l'apprentissage en milieu de travail, et la fonction publique est inextricablement liée à ce but. C'est, pour une large part, grâce à notre capacité à promouvoir une culture de l'apprentissage continu que, ensemble, nous atteindrons les résultats attendus par les Canadiens.

L'épanouissement de la fonction publique comme organisation apprenante aura une profonde incidence sur la réussite du Canada. Un engagement en faveur de l'apprentissage et, par le fait même, de l'établissement d'une organisation apprenante, est aussi une promesse de mieux servir le Canada et ses citoyens en cette ère du savoir.

Pour aider les fonctionnaires à mieux faire face à tous ces défis, le Centre canadien de gestion continuera de répondre aux besoins des gestionnaires de la fonction publique en matière d'apprentissage continu, de formation et de perfectionnement professionnel.

Grâce à la nouvelle Politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du moderniser la gestion des ressources humaines dans la fonction publique fédérale, déposé devant le Parlement en février 2003, tous les éléments seront en place pour aider la fonction publique du Canada à continuer sur sa lancée.

Je suis heureux de présenter le Rapport sur le rendement du Centre pour l'exercice 2002.



LABLE DES MATIÈRES

nnexe A: Rendement financier	73
Renforcer la capacité du CCG à servir	17
Deuxième résultat stratégique : transmission du savoir	†I
Premier résultat stratégique : création du savoir	L
ealisations	
adre de rendement	t
Ontexte: Le milieu de travail du CCG	7
essage du Premier ministre	I

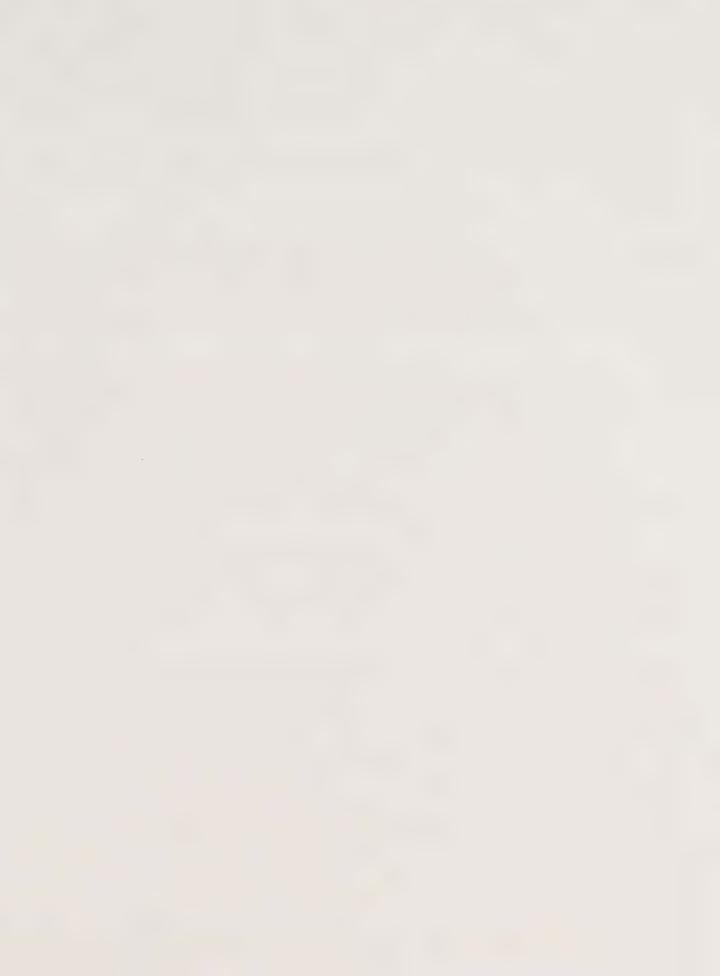


CENTRE CANADIEN DE GESTION

Rapport sur le rendement

LE 31 MARS 2003

PREMIER MINISTRE DU CANADA



Rapports ministériels sur le rendement 2003

Avant-propos

moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux. Canada. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes: Un cadre de gestion pour le gouvernement du Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé

effets des programmes. lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiennes. En dernier valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services

méthodologie utilisée et par des données pertinentes. résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister 03/guidance/gl-ld_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau 20\rightarion des rapports ministèriels sur le rendement 2002 intitut s'éparation des rapports ministèriels sur le rendement 2002 intitutes set generalises de la préparation de la préparation de la proportion d principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le Guide pour la aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de

du prochain cycle de planification et de rendement. institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin

à l'adresse suivante : http://www.lbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Ottawa (Ontario) KIA 0R5 L'Esplanade Laurier Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada Direction de la gestion axée sur les résultats Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

OU à : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie II, les dépenses totales sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats qui sont exposés dans le Rapport sur les plans et les priorités.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC Ottawa, Canada KIA 0S9

ISBN 0-660-62362-5 No de catalogue BT31-4/21-2003





Pour la période se terminant le 31 mars 2003

Rapport sur le rendement

Centre canadien de gestion





Canadian Centre for Occupational Health and Safety

Performance Report

For the period ending March 31, 2003



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The Report on Plans and Priorities provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from Canadian Government Publishing — PWGSC Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/22-2003 ISBN 0-660-62363-3



Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

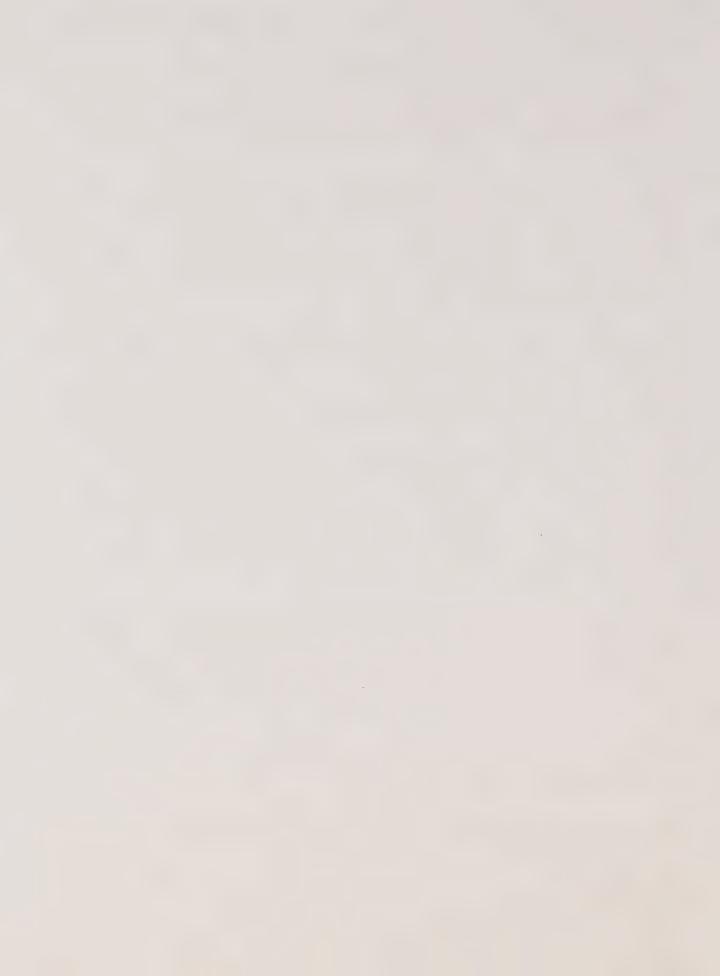
Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate Treasury Board of Canada Secretariat L'Esplanade Laurier Ottawa, Ontario K1A OR5 OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca



Canadian Centre for Occupational Health and Safety



Performance Report

For the period ending March 31, 2003

The Honourable Claudette Bradshaw

Minister of Labour

Clarate Bodina



Table of Contents

Executive Summary	3
Section I: The Message	4
Section II: Departmental Performance A. Societal Context. B. Strategic Outcomes Presentation of Financial Information C. Key Reviews	5 8
D. Modern Comptrollership	18
Section III: Consolidated Reporting	
Section IV: Financial Performance Financial Performance Overview Financial Summary Tables	
Summary of Voted Appropriations Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending Respendable Revenues	21 22
Contingent Liabilities Other Information: Summary of Revenue, Expenses and Appropriations	23
Section V: Departmental Overview Mandate, Vision and Mission Objectives Strategic Priorities	25 25
Business and Service Lines Organization Chart	27
SectionVI: Supplementary Information A. Contacts for Further Information. B. Legislation Administered by Name of Department.	30
C. List of Statutory Annual Reports	



Executive Summary

The role of the Canadian Centre for Occupational Health and Safety (CCOHS) is to offer Canadians objective information on work place hazards and on methods of preventing illnesses, injuries and death at work. At the heart of this mission is the firm belief that information facilitates responsible decision-making, promotes improvements in the workplace, increases awareness of the need for a healthy and safe working environment, and supports occupational health and safety education and training.

Our role continues to evolve through participation with Canadian governments and workers compensation boards to develop initiatives for reducing injuries and illnesses based on good evidence and incorporating concepts of holistic health and safety.

CCOHS is governed by a tripartite Council of Governors with representatives from governments (federal, provincial and territorial), employers and labour from across Canada. The support of the stakeholders is evidenced by the many collaborative agreements and projects that are initiated each year nationally and internationally.

CCOHS continues to expand the dissemination of important health and safety information to Canadians. During this fiscal year, the reach of service was improved via the website delivery, development of an e-newsletter, and participation in workplace wellness initiatives. As a high-risk group, youth has been a significant focus for targeted information and service development.

The delivery of information via the Internet continues to play an important role. CCOHS is able to effectively assist Canadians to access information through many useful web portals for occupational health and safety information from around the globe. These web portals allow Canadians easy access to a reliable source of data world wide and improve their knowledge in preventing occupational diseases and injuries.

CCOHS is proud of its 25 years of service in providing Canadians with unbiased, relevant information that supports responsible decision-making and promotes safe and healthy working environments.

Section I: The Message

The role of the Canadian Centre for Occupational Health and Safety (CCOHS) is to provide Canadians with information about occupational health and safety that is trustworthy, comprehensive and intelligible. At the heart of this mission is the firm belief that information facilitates responsible decision-making, promotes improvements in the workplace, increases awareness of the need for a healthy and safe working environment, and supports occupational health and safety education and training.

The act to create the Canadian Centre for Occupational Health and Safety (CCOHS) was based upon the expectation that all Canadians had "...a fundamental right to a healthy and safe working environment". To meet its objectives, CCOHS maintains a portfolio of both free and priced products and services, based on the Centre's core knowledge base and collection of occupational safety and health information and the application of information management technologies.

CCOHS receives invaluable support from its key stakeholders in labour, business, and federal, provincial and territorial governments as well as the support from clients. The support of these stakeholders is evidenced through the many collaborative agreements and projects initiated each year nationally and internationally. The tripartite Council of Governors with representatives from governments (federal, provincial and territorial), employers, and labour from across Canada assists in ensuring that CCOHS maintains an impartial approach to information dissemination, health and safety issues and CCOHS activities. Canadians rely on CCOHS for unbiased and reliable information.

CCOHS continues to participate in and develop new initiatives to provide Canadians with more access to relevant and useful occupational health and safety information. Our objective is to assist Canadians to easily acquire and then apply workplace health and safety information to solve occupational health and safety problems. The Young Worker and Spanish language websites are examples of two new projects that CCOHS was involved in which expanded services to young and new workers and Spanish speaking people. CCOHS continues to leverage its technology, products and services for other potential partnerships, information exchanges and revenue generation.

Occupational health and safety issues are continually changing. Each year new hazardous substances, equipment and changing social circumstance make workplaces more complex. Many of these changes pose new risks to workers. Therefore, CCOHS must expand or change its products and services to address safety and health concerns. The Centre's ultimate goal is: *To prevent work related injuries, illnesses and deaths throughout Canada*.

We are committed to the belief that good, reliable knowledge is the most powerful tool in assisting workers and workplaces to prevent injuries, illnesses and improve workplace wellness.

S. Len Hong President and CEO

CCOHS, Your Health and Safety Partner

Section II: Departmental Performance

This section identifies the Canadian Centre for Occupational Health and Safety's:

- A. Societal Context
- B. Performance Results Expectations
- C. Key Reviews

A. Societal Context

CCOHS was created in 1978 by an act of Parliament in response to the needs of Canadians to have a national organization dedicated to supporting the fundamental rights of Canadians to a healthy and safe working environment.

The Centre was created to provide a common focus for and co-ordination of information in the area of occupational health and safety. Prior to 1978, Canada was the only major industrialized nation that did not have a central body for this task. Given the large, diverse and multi-jurisdictional aspects of Canada, such a service is essential.

CCOHS is governed by a tripartite Council comprised of representatives from labour, business and all levels of government. The primary goal of CCOHS is to provide Canadians with access to information on workplace hazards and conditions – a goal firmly entrenched in the CCOHS mandate. The tripartite governance structure helps to ensure that CCOHS remains independent and a trusted source of unbiased information for employers, workers and governments.

The strategic direction for CCOHS is to become the preferred occupational health and safety information resource centre for Canadians to easily acquire high quality information and services.

Further information about the strategic direction of CCOHS is located in Section V.

While linking workplace safety improvements to any particular occupational health and safety (OH&S) initiative is not possible, CCOHS is acknowledged as playing a major role in assisting Canadians, as stated by people interviewed for the 2001 CCOHS Program and Cost Recovery Review. http://www.ccohs.ca/ccohs/reports/n0451.pdf

The table below compares data on occupational injuries and fatalities for 1998 and 1970. There have been significant reductions in injuries and fatalities relative to numbers of workers but the numbers remain high. The reductions likely result from a variety of factors including changing technologies, better educated workers and industry initiatives together with occupational health and safety policies and programs, including the activities of all the stakeholders and their partners and CCOHS.

Occupational Injuries and Fatalities in Canada

Year	Employees (millions)	Injuries	Fatalities	Injuries per million workers	Fatalities per million workers
1970	7.03	301,653	918	42,909	131
1998	14.00	375,360	798	26,201	56

Source: Human Resources Development Canada, Occupational Injuries and their Cost in Canada, 1999. and Statistical Analysis: Occupational Injuries and Fatalities, Canada, 1994-1998, 2000. http://info.load-otea.hrdc-drhc.gc.ca/~oshweb/oicccurrent/Adobe_e/occupational_injuries_95_99.pdf

Small and achievable reductions in risk can generate large benefits to society. The cost to Canadian society of the risks resulting in injuries and fatalities in 1998 and their consequences were approximately \$18 billion. Details of the cost of injuries and illness to society can be found in our evaluation study at http://www.ccohs.ca/ccohs/reports/n0451.pdf.

Every day in Canada, three people die from a work accident or occupational disease. On average a worker is injured on the job every 9 seconds. To continually reduce these loses the focus has progressed to prevention of occupational diseases and illnesses.

As a national institute, CCOHS undertakes a wide range of activities to achieve its objectives. These activities include the following:

- The provision of technical documents, data and related safety information to the health
 and safety community, Canadian workplace communities and the education system. An
 important element of this activity is to improve the coordination of the flow of
 occupational health and safety information.
- The promotion and evaluation of research on occupational health and safety issues.
- The provision of expert advice and training in occupational health and safety.
- Participation in meetings and conferences to improve prevention of safety and health problems.
- Other activities consistent with the mandate of promoting improved health and safety in the workplace and the physical and mental health of Canadian workers.

CCOHS contributes to Canada's goal of promoting health awareness, disease prevention, and educational strategies to inform citizens of the implications for their health as it relates to the workplace and their work. CCOHS works closely with labour, business and all levels of government to establish high standards for occupational health and safety, to foster consultation and co-operation, and reduce or eliminate occupational hazards.

While the throne speech does not specifically mention occupational health, CCOHS contributes to the priorities of the government in the following way:

Canada and the World

By contributing to solutions of global problems and reducing the growing global divide between rich and poor through collaborations and providing expertise in occupational health and safety to global organizations such as the Pan American Health Organization (PAHO), World Health Organization (WHO) Collaborating Centres in Occupational Health, International Labour Organization, European Agency for Safety and Health at Work. Details of various projects can be found in our annual report at: http://www.ccohs.ca/ccohs/reports.html

Putting in Place the Health Care System for the 21st Century

Occupational diseases and accidents are a serious health risk to Canadians. The
government plans to address this through legislation and modern technology with
an emphasis on prevention. CCOHS provides information on prevention to enable
Canadians to identify risks in the workplace and how to address issues. Details of
specific projects are noted throughout this report and our annual report.

CCOHS also contributes to this priority through its work with the Canadian Health Network (a Health Canada initiative) as the workplace health partner. http://www.ccohs.ca/headlines/text59.html

The Challenge of Climate Change and The Environment

• CCOHS provides extensive information on chemicals and their impact on health and the environment. CCOHS is a major source of information for government regulators and the chemical industry, manufacturing and citizens

Competitive Cities and Healthy Communities

• CCOHS contributes to fostering Safe Communities via its information resources and participation in the Safe Communities programs throughout Canada

Risks and Challenges in Delivering Services

One of the challenges in reporting performance information in a program that primarily provides information is to measure the prevention of accidents and illnesses that did not occur. Also, there are numerous other factors that impact statistics on occupational health and safety.

Measuring the numerical delivery of information to clients is simply achieved. However, the contact point with CCOHS is counted as one, but the actual reach is far greater since the recipient of the information often shares the CCOHS service with numerous other people. Measuring the satisfaction with the service can also be achieved. However, the impact this information had on an individual or organization is much more difficult to measure as it may take some time for the information to be used for implementation of change.

Another challenge facing CCOHS is balancing the role between providing free of charge public services with our cost-recovery program. CCOHS funds 50% of its annual budget through cost recovery via sales of products and services. Sales are impacted by the general state of the economy, exchange rates and CCOHS' ability to keep abreast of changing technologies, and global competition in OSH information.

Since most products and services are delivered electronically, it is a constant challenge to keep operating systems and software current to meet the continually changing needs of clients.

The Internet provides many challenges as well as opportunities. CCOHS is able to reach many more clients with the Internet to share many of its information resources. However, clients can also search the world for information and may go to other sources that may not have valid and trustworthy information. The large expansion of free information on the Internet also severely challenges the cost recovery of products and services.

CCOHS is continually addressing the challenges it faces. Details of planned changes can be found in Part D, Section II, Modern Comptrollership. The changes in technologies will also be outlined throughout the performance report.

B. Strategic Outcomes Planned Versus Actual Spending Tables

Resource Requirements by Organization and Business Line

Comparison of Total Planned Spending to Actual Expenditures, 2002-3 by Organization and Business Line

CCOHS CCOHS	2	
Planned Spending	1,899,000	
Total Authorities	4,156,263	
Actual Spending	4,072,919	

Note: CCOHS has one business line

Planned spending represents the amount authorized through the main estimates process. Authorities represents the total amounts authorized for the entire year, including the main estimates. In the fall of 2001, a report called, Program Evaluation and Cost Recovery Study, was completed. CCOHS had been operating for several years in a deficit position that had been funded through supplementary estimates and transfers from other departments. This report recommended stabilization through main estimates funding in the amount of \$4 million per year. This change was not incorporated into the main estimates until the 2003/4 year. However, the funding was provided via supplementary estimates in 2002/3. Additional funding was also received for the Modern Comptrollership program.

Strategic Outcomes

Measuring the effectiveness and reach of programs, which provide information to effect social change continues to be a challenge. Statistical information concerning the number of contacts made with clients and the satisfaction with the service can be achieved. However, it is difficult to establish a direct correlation between the products and services and the

reduction of accidents and illness. Statistics on Canadian injuries, illnesses and fatalities continue to show significant improvements.

It is not possible to establish the number of injuries, illnesses and deaths prevented as a result of CCOHS' activities directly. Many factors influence these variables. The logical links relating CCOHS programs and activities to improve workplace outcomes are clear. According to the evaluation study, pg. 51, many individual workers use CCOHS to provide them with assistance on specific workplace health or safety issues. The information products which are sold have direct application in the workplace. The widespread use of CCOHS information implies that there will be important workplace impacts.

There are many factors that contribute to occupational illnesses and injuries. Our goal is to provide the tools necessary for everyone to be informed about the hazards and risks and to be knowledgeable about the actions to take to prevent injuries and illnesses. The needs of Canadians are identified so CCOHS can quickly respond with appropriate information.

CCOHS maintains a program to be in contact with clients and citizens to address their changing needs. Our latest independent program evaluation can be reviewed at http://www.ccohs.ca/ccohs/reports/n0451.pdf

How are we working towards our strategic outcomes? Success can be demonstrated by the following:

Summary of Strategic Outcomes

Strategic Outcome: All Canadians have a right to a healthy and safe work environment.

CCOHS provides Canadians with a national centre dedicated to the advancement and dissemination of unbiased information on occupational health and safety. CCOHS serves to promote health and safety in the workplace, to help establish high standards for occupational health and safety, and to foster consultation and co-operation among governments, labour and employers to reduce or eliminate occupational illnesses and injuries.

Actual spending for 2002-3 is \$4.1 million.

Key Partners:

CCOHS is governed by a tripartite Council of Governors with representatives from labour, business and governments (provincial, territorial and federal) representing their constituents from across Canada. Further discussion on partnerships as they relate to our strategic outcome can be found in the performance report.

Other key partners include http://www.ccohs.ca/ccohs/partner.html:

Planned Results as per the Report on Plans and Priorities:	Results on Page
 Provide Canadians with information through a free inquires service to assist with health and safety concerns. Client satisfaction and results are evaluated annually. 	11, 12
• Provide information in many formats to ensure accessibility for all Canadians, see http://www.ccohs.ca/products/subject.html Information sources are reviewed and updated as a result of client feedback.	13, 14, 15
 To be a world wide leader contributing to the advancement of occupational health and safety http://www.ccohs.ca/ CCOHS collaborates with many organizations to enhance world wide knowledge in health and safety. 	15, 16
• To satisfy key stakeholders' expectations, labour, business and all levels of government in the quality and impartiality of CCOHS programs and services http://www.ccohs.ca/ccohs/council.html This is evidenced by the many projects and shared	16, 17
 initiatives. To increase the recognition of occupational health and safety as an important educational issue with the ultimate goal of reaching youth to teach OSH in many different parts of the 	17, 18
educational curriculum. CCOHS works with many educational institutions to increase knowledge in occupational health and safety issues. http://www.ccohs.ca/education/	
	Actual Spending In Millions
knowledge in occupational health and safety issues. http://www.ccohs.ca/education/ Program, resources and results linkages	
Program, resources and results linkages Provision of a free Inquiries service http://www.ccohs.ca/oshanswers/ Pevelopment and assessment of world wide information on health and safety http://www.ccohs.ca/products/subject.html	Spending In Millions
Program, resources and results linkages Provision of a free Inquiries service http://www.ccohs.ca/oshanswers/ Provide information on health and safety resources for Canadians http://www.ccohs.ca/oshanswers/ Provide information on health and safety resources for Canadians http://www.ccohs.ca/oshanswers/	Spending In Millions \$1.3
Program, resources and results linkages Provision of a free Inquiries service http://www.ccohs.ca/oshanswers/ Provide information on health and safety resources for Canadians http://www.ccohs.ca/products/subject.html Provide information on health and safety resources for Canadians http://www.ccohs.ca/oshanswers/ <a "="" href="http://www.ccohs.ca/o</td><td>Spending In Millions \$1.3</td></tr><tr><td>Program, resources and results linkages Provision of a free Inquiries service http://www.ccohs.ca/oshanswers/ Provide information on health and safety resources for Canadians http://www.ccohs.ca/oshanswers/ Provide information on health and safety resources for Canadians http://www.ccohs.ca/oshanswers/ Academic support program and education programs for youth http://www.ccohs.ca/education/	Spending In Millions \$1.3 \$1.2 \$.65

Performance Indicator: Level of Satisfaction with Free Inquiries Service

The CCOHS' Inquiries Officers are a team of specialists in occupational health and safety

and information retrieval who can access all CCOHS publications, world wide databases, and an extensive in-house library to provide up to date and relevant answers. Over 3.4 million inquiries were answered through the Internet service "OSH Answers". By directing routine questions through the self-serve web site, information is available 24 hours a day, 7 days a week to Canadians. Specialists in workplace health are

15,107 inquiries are personally answered annually through this free and confidential bilingual Inquiries Service center, in addition to the 3.4 million answers provided through the CCOHS website

available through a free of charge telephone service or e-mail to assist Canadians with more complex questions. This service is confidential and is promoted throughout Canada by the Centre and its stakeholders through various means, such as trade shows, the World Wide Web, the blue pages, and the Centre's literature. During 2002-3, this service provided responses to 15,107 inquiries through its direct service.

The Inquiries Service is available to answer Canadians through its telephone service, e-mail, fax and Internet. The Inquiries come from a variety of sources. Approximately 30% are from the service sector, 27% from goods producing industries and 7% from government. The information is requested by workers, management, government and professionals in the health and safety field. In order to prevent barriers to obtaining information that is essential for workers, this service is provided free of charge.

An independent focus group of CCOHS customers and prospects revealed that of primary importance is reliability, comprehensiveness, content, trustworthiness and usability for occupational health and safety information. Clients expect the organization to be bound by ethics and have no vested interest to ensure impartiality. The majority of respondents normally find occupational health and safety information by searching Canadian websites.

Information obtained from CCOHS is used for in a variety of ways, the most common are:

- improving health and safety programs
- developing best practices
- complying with occupational health and safety regulations
- information for education or training purposes
- personal use or information

Approximately 75% of users use of information relates to either current or future changes to the workplace that may result in improved workplace health and safety.

Respondents rated the CCOHS Inquiry service very highly for all performance indicators, such as timeliness, ability of staff, courtesy of staff, along with the overall satisfaction with the service. Ratings for CCOHS for overall satisfaction is 86%, a much higher rating compared to 56% for the sample of federal departments providing an information service.

The level of satisfaction with CCOHS products and services for this report appear in Citizens First 2000 (Erin Research) 1.

CCOHS' 2003 client feedback indicates an overall satisfaction rating of 4.6 on a scale of 5 for clarity, completeness, usefulness and timeliness. This is consistent with prior year

results. One of the unique features of the Inquiries service is that calls are received directly by a highly skilled Inquiries Officer. The needs of the caller are more accurately assessed by this method so the most useful information can be provided. Callers are pleased they have direct access to assistance rather than redirected from one person to another person or to a lengthy voice mail system. The narrative comments on the feed back cards indicate the strong appreciation for this personal service.

"The service and the quality of the educational material is outstanding. I intend to use this resource often".

"The information supplied will be a great asset in creating safe work practices in our 7 facilities across Canada".

Information obtained from CCOHS is shared with many people, so the reach is far greater than the usage statistics. For example in 2003, 85 requests were received for copyright publication. As a result, information was duplicated over 117,000 times and potentially shared with many more individuals. The organizations included government departments, companies, unions, health care organizations and educational institutions.

CCOHS continues to monitor emerging issues in the field of health and safety. Information is quickly made available for issues such as SARS and West Nile virus.

OSH Answers

OSH Answers is a web-based information service which covers over 600 topic areas in occupational health and safety. The information is presented in a Question-and-Answer format. The topics are based on the many questions that the Inquiries service has received. This website was developed in order to

Over 3,000 questions and answers are on the website, which answered over 3.4 million inquiries on health and safety this year.

increase the level of service to more Canadians. This bilingual service is provided 365 days per year, 24 hours per day at a low cost. The effective use of the Internet brings the information to the people who need it the most, instantly.

CCOHS' target audiences for this service are the end users of the information. This program has been extremely successful by serving approximately 1,000,000 inquirers and responding to over 3.4 million questions in 2002-2003.

The feedback received by website users indicate that the information is being shared with others, on average 10 other people in their organization. Seventy two per cent of respondents indicated that the use of information from CCOHS related to either current or future changes to the workplace that may improve occupational health and safety. This suggests that the information available on CCOHS' web site is being used to improve

¹ Spears, George and Kasia Seydegart of Erin Research Inc. Citizens First 2000. For the Public Sector Service Delivery Council and the Institute of Public Administration of Canada, 2001.

workplace health and safety and thus decrease the number of work-related injuries and deaths.

CCOHS has achieved its strategic goal to satisfy inquiries users and to share as much information as possible in order to affect change in Canadian workplaces.

Performance Indicator: Provision of databases in useable formats

CCOHS c ontinues to p rovide information in m any formats to satisfy the needs of the end user.

Information is available in paper copy, Internet, intranet, web, compact disc formats and DVD.

New publications are produced to meet the expressed needs of Canadians.
Publications are an inexpensive method of getting specialized information directly to workers to be used at the worksite.

Electronic delivery of information is presented in highly useable and searchable formats to serve the client. CCOHS provides over 60 databases within its product line. New and revised publications are developed each year to meet the needs of Canadian Workers. New editions of several Health and Safety guides were published in 2002-2003. Several new guides were completed this year, *Wellness in the Workplace, Library Workers Guide* as well as the *Indoor Air Quality Guide* and *Warehouse Workers Guide*, both customized for the Ontario Service Safety Alliance (OSSA). Several new guides are in development for release next year. Over 14,000 copies of various guides are sold throughout Canada every year. This is an inexpensive method of getting information into the hands of workers to be used at the workplace. Publications can now be purchased on-line. Purchasers of CCOHS Health and Safety Guides, - 92%, of them state that the guides are being used to improve health and safety.

Databases continue to be made available via the web to meet client needs. Six chemical health and safety databases from the CHEMpendium collection were released on the web. In a collaborative arrangement with the World Heath Organization, IPCS INCHEM is made available free of charge. The need for free chemical health and safety information is evidenced by the more than 262,000 hits per month on this website.

In order to make the information more readily available, CCOHS made several changes to its website. In addition to cosmetic enhancements of the CCOHS web site, the site search was significantly improved. The site search capabilities were expanded to incorporate additional information available from the "INCHEM" and the "Canadian enviroOSH Legislation plus Standards". Site search capability changes are also in progress for the database collection delivered on the web – "CCINFOweb".

Product	1 to 10 (%)	11 to 100 (%)	101 to 1000 (%)	more than 1000 (%)
MSDS, ChemInfo	56	26	15	3
Chempendium	69	22	6	3
RTECS	83	7	7	3
OSHLINE, NIOSHTIC	58	16	11	16
OSH Candata	64	29	7	0
Health and Safety Guides	87	13	0	0
OHS Legislation	69	28	3	0
INCHEM	90	10	0	0
INTOX	80	0	0	20
All products	67	21	9	4

Source: Survey of CCOHS customers

A rationale for CCOHS development products and services is to promote changes, both current and future, in the workplace, improve occupational health and safety and resulting in fewer accidents and injuries. The most frequent use for CCOHS products and services was for employee reference and research. Other uses include verification of compliance with OSH regulations and answering technical inquiries from employees, their membership or the public. Information purchased from CCOHS is shared extensively.

Performance Indicator: Increase the availability of unbiased and reliable health and safety resources for Canadians

CCOHS maintains current information and provides unbiased information to Canadian workers and workplaces. The tripartite nature of its Council, comprised of representatives from labour, business and governments, directs the provision of unbiased CCOHS services. Council meets three times a year to review operational plans and provides input from its constituents. Canadians benefit for the high quality directions set by the governors that is reflected by the development of programs and unbiased information that can be used to improve occupational health and safety. Co-operative arrangements with international organizations help CCOHS to secure and up-to-date world-wide information on workplace related illness and injury prevention. The relevant international information is provided to Canadians. A summary of the products and services is available at: http://www.ccohs.ca/products/subject.html .

CCOHS works with international organizations to secure up to date information for the benefit of Canadians. For example CCOHS developed a web portal for the World Health Organization (WHO) Collaborating Centres in Occupational Health http://www.whoocchealthccs.org. This web portal that was recently developed is in addition to the CIS Centres Information Network http://www.ciscentres.org. CCOHS has also been involved with the development of a Canadian website, in collaboration with the

European Union. This convenient web portal brings easy access to information on topics such as good practice, research, statistics and legislation from Canada and all over Europe. This site can be reached at http://www.eu-ccohs.org.

A good example of bringing information to Canadians is the web portal for the 14 governmental jurisdictions of Canada. The purpose of this site is to enable Canadians to

easily and independently locate Canadian occupational safety and health (OSH) information for the purpose of

legal compliance, improving workplace health and safety practices and ultimately to facilitate the acquisition of information required for reduction in workplace fatalities, injuries and illnesses. It is designed to provide Canadians with a convenient and efficient way to access the health and safety information provided by the federal, provincial and territorial government

Can*S:

A national website for the 14 governmental jurisdictions of Canada will help Canadians negotiate easily through the maze of regulations and information on occupational health and safety, compensation and labour.

www.canoshweb.org

agencies responsible for OSH, Workers' Compensation Boards and the Canadian Centre for Occupational Health and Safety (CCOHS) agencies. This site can be reached at http://www.canoshweb.org.

CCOHS is the official Workplace Heath Affiliate Partner of the Canadian Health Network

(CHN), which is a collaboration between major health organizations across Canada and Health Canada to provide an electronic gateway to credible, practical health information. CHN's mission is to support Canadians to make informed choices about their health by providing access to multiple

As a partner of the Canadian Health Network, CCOHS is developing workplace health information for use by Canadians as part of an integrated national health information service.

sources of credible and practical e-health information. CCOHS has selected, catalogued and developed over 750 resources. CCOHS also fosters a growing network of organizations involved in workplace health and wellness issues. CCOHS hosts an on-line discussion forum for the affiliates and has developed an electronic bulletin newsletter called Health@Work. The Work Place Health Center is promoted to the network and at various venues throughout Canada. CCOHS also actively participated in the national Healthy Workplace Steering Committee and Healthy Workplace Week. This included the "Resource Well" section of the Healthy Workplace Week website http://www.nqi.ca/chww/well.htm.

Details of other partnerships and collaborations that help contribute to this objective can be found in the Centre's Annual report which is available on our website http://www.ccohs.ca/ccohs/reports.html.

In order to disseminate information quickly and directly to those in need, CCOHS has developed *The Health and Safety Report – e-Newsletter*. This free newsletter provides Candians with current occupational health and safety information and is delivered by e-mail. Visitors to our website can register for this monthly newsletter at http://www.ccohs.ca/resources/communications/mailinglists/enews.html .

Performance Indicator: World wide recognition as a leading contributor to the advancement of occupational health and safety

As the national occupational health and safety information repository, CCOHS encourages and supports exchanges of information with leading international health and safety centres throughout the world. This includes our role as a National Centre of the International Occupational Safety and Health Information Centres, International Labour Organization. International databases are maintained and made available to Canadians. CCOHS developed and hosts a portal on the World Wide Web in which the "National Centers" and "Collaborating Centres" of the ILO's Centre international d'informations de sécurité et de santé au travail (CIS) have their own pages, links to their institutional Websites and other reliable websites in their respective countries. To encourage international collaboration, a discussion group is also part of this service.

CCOHS creates information and distributes 60 databases. A summary of these products is shown on our website http://www.ccohs.ca/products/subject.html. Through arrangements with many international organizations, CCOHS obtains the latest global health and safety information to share with Canadians.

The recognition of CCOHS as a world leader in the advancement in occupational health and safety is demonstrated by partnerships with world organizations. For example, CCOHS is responsible for the production of IPCS Intox, which is the World Health Organization's (WHO) International Programme on Chemical Safety (IPCS). More than 100 experts from 75 countries are involved in the project. The aim is to improve the ability of countries to deal with emergencies arising from toxic exposure. Another project is the INCHEM, also produced through co-operation with WHO. This information is essential for the sound management of chemicals affecting the environment and human health. As of June 2001, this information became free of charge on the Internet.

Performance Indicator: level of satisfaction/confidence by labour, business and all levels of government in the quality and impartiality of the Centre

The tripartite Council of Governors, comprised of representatives from labour, business and governments, assures the unbiased and relevant nature of CCOHS services. Council meets three times a year to review operational plans and provides input from its constituents. The satisfaction of the stakeholders can be demonstrated by the many collaborative projects completed throughout Canada. Details are available in our annual report http://www.ccohs.ca/ccohs/reports.html.

The quality of the Centre's products as measured in an independent study rates the over all satisfaction as follows for percentage very or fairly satisfied:

Product	Usefulness	Clarity	Scientific Validity	Reliability of
				Information
All products	84%	88%	83%	87%

The support of various levels of government and industry can be demonstrated by various collaborative projects lead by CCOHS during the year. This included the following:

- Manitoba Worker's Compensation Board and Manitoba Labour: developed a pilot training CD-ROM to distribute to 200 apprenticeship and training programs.
- Canadian Insurance Law Service: produces quarterly folio based CD-ROM for the Canadian Insurance Law Service
- OSH for Everyone: collection of concise OSH information resources; Ontario http://www.oshforeveryone.org/wsib/, Saskatchewan http://www.oshforeveryone.org/wsib/, Saskatchewan http://www.oshforeveryone.org/ntnu/
- Ontario Workplace Safety and Insurance Board: Best Practices Collection (2 year project)
- Canadian Health Network: Workplace Health Affiliate http://www.ccohs.ca/headlines/text59.html
- Health Canada: WHMIS classification discrepancy project
- Transport Canada: Marine Safety Inspectors bookshelf CD-ROM and TDG Inspector's virtual bookshelf CD-ROM
- Ontario Service Safety Alliance: customized publications, specialized Inquiries Service
- Human Resources Development Canada (HRDC): CD-ROM that includes HRDC Labour Program databases, interpretative and guidance documents, legislation, Case Law, CSA and CGSB standards
- Customized courses for private companies and government organizations
- Presentations and representations at various conferences and events for labour, business and government throughout Canada.

Additional information about these projects is included in our annual report. The continued support of government, business, and all levels of government is a strong indicator of satisfaction with CCOHS.

Performance Indicator: Recognition of Occupational Health and Safety in Educational Institutions

Academic Support Package

In order to increase the knowledge of youth as future workers and future leaders in industry, the Academic Support Package was developed. For a very low cost, post secondary institutions can make a collection of CCOHS products available to their entire campus, students, faculty and

- Health and safety in the workplace is being promoted through the education system by making CCOHS information available to students and faculty through the Academic Support Package.
- The databases were made available to over 2.6 million students and faculty in 2002-2003
- Over 91 post secondary institutions participate

staff through their internal intranet services. In addition to providing information to students, the program has been developed to assist on-campus health and safety professionals in their academic work and faculty in their educational role to develop

students' knowledge and skills about environmental occupational health and safety in all subject areas.

Since youth are at a high risk of accidents in the workplace, this information will help to provide technical data and increase awareness of the wealth of resources available.

As a result of participation in a national conference on youth in 1999, CCOHS developed a specialized web site to promote safety amongst youth http://www.ccohs.ca/youngworkers to increase awareness of occupational health and safety issues. In addition, CCOHS collaborated with the Canadian Association of Administrators of Labour Legislation (CAALL) and The Association of Workers Compensation Boards of Canada (AWCBC) to design and develop a young workers web portal, called Job Safe Canada http://www.jobsafecanada.ca.

CCOHS also established an occupational health and safety scholarship fund in the memory of Dick Martin, a pioneer of workplace health and safety in Canada. It is funded through private donations. This program is promoted to 26 post secondary schools across Canada, and provides monetary awards to students studying occupational health and safety.

C. Key Reviews

During the period of this report, there were no key reviews completed. However, the details of our latest evaluation report are noted below.

D. Modern Comptrollership

CCOHS completed its Modern Comptrollership Capacity Assessment. The complete report is available at http://www.ccohs.ca/ccohs/reports.html. The modern comptrollership initiative is an opportunity to identify elements of comptrollership that could be improved at CCOHS. The ratings were reflective of CCOHS as a young organization (under 25 years) and one that has had limited ability to progress as an institution because of the serious financial difficulties experienced during the past decade. The additional funding received recently has resolved the past financial problems.

An action plan has been developed and is currently being implemented to address issues identified in the capacity assessment. In 2003-4, two key projects are planned. They include an independent Customer Satisfaction Survey and the development of a Results-based Management Accountability Framework.

Section III. Consolidated Reporting

Listing of Statutory and Departmental Reports

- Canadian Centre for Occupational Health and Safety Council of Governors' Annual Report to Parliament 2002-03.
- Report on Plans and Priorities 2002-03
- Program Evaluation and Cost Recovery Study 2001
- Modern Comptrollership Capacity Assessment 2002

These items are available at http://www.ccohs.ca/ccohs/reports.html .

Section IV

Financial Performance Overview

Revenues from sales of products and services were slightly lower than last year, due to a general decline in sales and sales to government clients. Appropriations were higher due to the increase in funding as a result of the Evaluation and Cost Recovery Study.

The additional funding will replace the 50% appropriations lost over the past few years. Additional funding was allocated to infrastructure improvements to strengthen programs and provide a basis for stability for future years. In addition, expenditures were incurred relating to the relocation to a different office location scheduled for August 8, 2003.

Financial Summary Tables

The following tables are applicable to CCOHS:

Table 1 Summary of Voted Appropriations	21
Table 2 Comparison of Total Planned to Actual Spending	
Table 3 Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending	
Table 4 Respendable Revenues	
Table 5 Contingent Liabilities	
Table 6 Other Information: Summary of Revenue, Expenses and Appropriations	

Table 1
Summary of Voted Appropriations
Authorities for 2002-03 Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority (\$ millions)

	2002-03						
Vote	Planned	Total	Actual				
Tote 20 upplementary Estimates (A)	Spending	Authorities					
Vote 20	1.9	1.9	1.8				
Supplementary Estimates (A)	_	2.1	2.1				
Supplementary Estimates (B)		0.1	0.1				
Adjustments and transfers		0.1	0.1				
Total Department	1.9	4.2	4.1				

Additional funding was received in year for the modern comptrollership project and as a result of the Program Review and Cost Recovery Review. These funds will be incorporated to the main estimates for 2003-4. Adjustments and transfers reflect funding received for Modern Comptrollership and in year compensation changes.

Table 2
Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending 2002-03
(\$ millions)

Business Line	FTE	Operating	Capital	Grants and Contri- butions	Total Gross Expendi- tures	Less: Respend- able Revenues	Total Net Expendi- tures
CCOHS	87	7.7	-	-	7.7	5.8	1.9
Total Authorities	87	10.0		-	10.0	5.8	4.2
Actuals	85	8.3	**	-	8.3	4.2	4.1
Other Revenues and Expenditures							
Other Non-respendable Revenues							-
Total Authorities							-
Actuals		4 1 3 4 4					1
Cost of services provided by other departments							0.6
Total Authorities							0.6
Actuals :							0.6
Net cost of the Program							2.5
Total Authorities							4.8
Actuals							4.7

The main estimates were based upon plans for increases in revenues dating back several years. In reality, the revenues targets were too aggressive and expenditures were reduced to compensate. This is reflected in the variances between total authorities and actual spending. The program operated in a deficit position, and was being funded annually through supplementary estimates. This was addressed in the Program Recovery and Cost Recovery Review and as a result, funding was readjusted to reflect the actual financial situation. Current actual expenditures are in line with funding available via respendable revenues and appropriations.

Table 3 Historical Comparison of Total Planned to Actual Spending (\$ millions)

CCOHS Total	2.4	3.2 3.2	1.9	4.2	4.1
Business Line	Actual 2000-01	Actual 2001-02	Planned Spending	Total Authorities	Actual

Table 4

Respendable Revenues

(\$ millions)

Business Line	Actual 2000-01	Actual 2001-02	Planned Revenues	2002-03 Total Authorities	Actual
ссонѕ	4.3	4.4	5.8	5.8	4.1
Total Respendable Revenues	4.3	4.4	5.8	5.8	4.1

Respendable revenues represent monies generated from the sale of goods and services. CCOHS generates approximately 50% of its operating budget from its cost-recovery activities. Sales of goods and services are impacted by general market conditions, foreign exchange fluctuations, government budgets, changes in technology, and competition.

Table 5 Contingent Liabilities

Claims and Pending and Threatened Litigation:

As of March 31, 2003, there were no outstanding contingent liabilities against the Canadian Centre for Occupational Health and Safety

Other Liabilities:

Vacation Pay	\$ 314,684
Employee Termination Benefits	\$ 594,574
Total	\$ 909,258

Vacation Leave:

Employees are permitted to accumulate unused vacation leave from year to year to a maximum of 30 days. These costs are recognized only when paid.

Employee Termination Benefits:

Employee termination benefits are calculated for all employees on the basis of two weeks pay for the first complete year of continuous employment and one-week pay for each additional complete year of continuous employment. These costs are recognized only when paid.

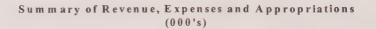
Sick Leave:

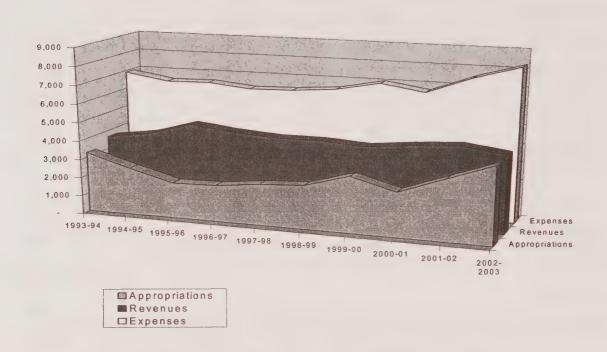
Employees are permitted to accumulate unused sick leave. However, such sick leave entitlements do not vest and can be used only in the event of illness. The amount of accumulated sick leave entitlements, which will become payable in future years cannot reasonably be determined and accordingly have not been recorded in the information provided. Payments of sick leave are included in current operations as incurred.

Pension Plan:

Employees participate in the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. The employees and the Canadian Centre for Occupational Health and Safety contribute to the cost of the Plan. The Centre's contributions are charged to expenditure on a current basis and represent the total liability of the Centre.

Table 6 - Other Information (applicable only for CCOHS)





Summary of Revenue, Expenses and Appropriations

	Actual										
(\$000s)	1993-94	1994-95	1995-96	1996-97	1997-98	1998-99	1999-00	2000-01	2001-02	2002-03	
Revenues	3,671	3,984	4,649	4,373	4,226	4,239	4,086	4,328	4,485	4,185	
Expenses	6,915	6,532	6,575	6,340	6,399	6,578	7,044	6,688	7,589	8,276	
Appropriations	3,244	2,548	1,926	1,967	2,222	2,359	3,043	2,400	3,276	4,156	

Section V: Departmental Overview

Mandate, Vision and Mission: The Canadian Centre for Occupational Health and Safety (CCOHS) was created in 1978 by the *Canadian Centre* for Occupational Health and Safety Act (R. S., 1985, c. C-13) which mandates the Centre to promote the fundamental right of Canadians to a healthy and safe working environment.

CCOHS is Canada's national resource for occupational health and safety information. It serves to promote health and safety in the workplace, to help establish high standards for occupational health and safety, and to foster consultation and co-operation among governments, labour and employers to reduce or eliminate occupational hazards.

The vision is for CCOHS to become the preferred occupational health and safety information resource centre that will enable Canadians to easily acquire high quality services.

CCOHS is accountable to Parliament through the Minister of Labour. It is a departmental corporation under Schedule II of the *Financial Administration Act*.

Objectives

To provide Canadians with information about occupational health and safety which is trustworthy, comprehensive, and intelligible. The information facilitates responsible decision-making, promotes changes in the workplace, increase awareness of the need for a healthy and safe working environment, and supports education and training.

Strategic Priorities

CCOHS is governed and directed by a tripartite Council of Governors comprised of members from labour, business and government leaders representing their respective constituents across Canada. The Council meets three times a year to review policy and monitor progress of CCOHS. In January 1997, the Council adopted the following set of guiding principles for the Centre's future, which have been supported by federal, provincial and territorial Ministers responsible for occupational health and safety:

The Canadian Centre for Occupational Health and Safety Act allows the Centre to undertake a broad range of activities "to promote the fundamental right of Canadians to a healthy and safe working environment".

The Council of Governors intends these principles to guide the Centre for the short to mid term and to allow for continued growth in cost-recovery.

CONFERENCES & EXHIBITIONS

CCOHS participated in the following onferences and exhibitions during fiscal 2002 – 2003

ENVIRONMENTAL MANAGEMENT & COMPLIANCE 2002 CONFERENCE AND TRADESHOW

TREASURY BOARD (H&S Federal Representatives) North Montreal, QC

3RD ANNUAL OH&S SAFETY CONFERENCE (PEI)

IAPA HEALTH & SAFETY 2002 CONFERENCE & TRADE SHOW Toronto, ON

11TH INTERNATIONAL AND 5TH NATIONAL CONFERENCE ON SAFE COMMUNITIES (CHN) Fort Francis, ON

ASSOCIATION QUÉBÉCOISE POUR L'HYGIÈNE, LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL (AQHSST) CONFÉRENCE Montreal, QC

TRANSPORTATION HEALTH AND SAFETY ASSOCIATION 60TH ANNUAL GENERAL MEETING Toronto. ON

XVITH WORLD CONGRESS ON SAFETY AND HEALTH AT WORK Vienna, Austria

THE EDUCATION SAFETY
ASSOCIATION OF ONTARIO (ESAO)
4TH ANNUAL HEALTH & SAFETY
CONFERENCE & TRADE SHOW
Toronto, ON

CANADIAN HEALTH LIBRARIES
ASSOCIATION CONFERENCE
Kitchener, ON

AMERICAN INDUSTRIAL HYGIENE
CONFERENCE AND EXPOSITION
(AIHCE)
San Diego, CA

23RD CONSTITUTIONAL CONVENTION
OF THE CANADIAN LABOUR
CONGRESS
Vancouver, BC

CAMPUS SAFETY, HEALTH AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT ASSOCIATION EXECUTIVE (CHSEMA)

ONTARIO OCCUPATIONAL HEALTH NURSES ASSOCIATION (OOHNA) CONFERENCE

ONTARIO SAFETY SERVICE ALLIANCE (OSSA) CONFERENCE 1. The Council reconfirms its support and commitment to the CCOHS and the valuable role the Centre provides to Canadian workers and employers. Further, the Council recognizes the importance of its tripartite nature in governing the Centre.

The Centre is to continue to serve as a source of excellence for unbiased technical information and expertise to support labour, employers, and governments in maintaining safe and healthy workplaces.

The Centre is to continue to provide critical analysis and interpretation of occupational safety and health information.

Further, the three caucuses recognize the critical importance of maintaining a free inquiry service to support the right of working Canadians to a healthy and safe working environment.

- 2. The Council and the Centre shall communicate to respective Ministers regarding the excellence and role of the Centre in order to obtain broad public policy support and guidance.
- 3. The Council recognizes the high standard and non-partisan nature of the Centre's undertakings. It recommends the Centre continue in its consulting and research efforts, while meeting the test of fairness in a competitive world. Joint funding of projects that target key areas of information needs should be a special focus of these efforts.

The Council urges all governments and other organizations to consider the Centre as a potential source of consulting and research services.

- 4. The Council urges governmental and non-governmental organizations, including labour and employers, to work in partnership with the Centre to provide public access to the Centre's CD-ROM, Internet and other services.
- 5. The Council recommends the Centre consider the future possibility of gathering and disseminating occupational health and safety statistical information.
- 6. The Council recognizes that the Centre has become a national repository for MSDS, and efforts to encourage companies to continue to supply data sheets to the Centre will continue, where practicable and feasible.

CONFERENCES & EXHIBITIONS

continued

CANADIAN ENVIRONMENTAL AUDITORS ASSOCIATION (CEAA) CONFERENCE Halifax NS

SOCIETY FOR CHEMICAL HAZARD COMMUNICATION Arlington, VA

HEALTH, WORK & WELLNESS CONFERENCE (CHN) Lake Louise, AB

HAMILTON-HALTON CONSTRUCTION
ASSOCIATION
Hamilton, ON

CITY OF HAMILTON EMPLOYEE HEALTH AND WELLNESS FAIR Hamilton, ON

OCCUPATIONAL HYGIENE ASSOCIATION OF ONTARIO (OHAO) FALL SYMPOSIUM

WHSCC CONFERENCE 2002

CANADIAN SOCIETY OF SAFETY ENGINEERING (CSSE) Toronto, ON

ONTARIO LIBRARY ASSOCIATION (OLA) CONFERENCE Toronto, ON

MINI-MED SCHOOL, MCMASTER UNIVERSITY Hamilton, ON

SASKATCHEWAN SAFETY COUNCIL: 30TH ANNUAL INDUSTRIAL SAFETY SEMINAR Saskatchewan, SK

MANITOBA SAFETY COUNCIL ANNUAL OH&S CONFERENCE Winnipeg, MB

HUMAN RESOURCE PROFESSIONAL ASSOCIATION OF ONTARIO (HRPAO) CONFERENCE AND TRADE SHOW

FARM SAFETY ASSOCIATION
CONFERENCE
Niagara Falls ON

NOVA SCOTIA SAFETY COUNCIL 21ST ANNUAL CONFERENCE & TRADESHOW Hallfax NS

- 7. The Council recommends that health and safety materials be available in the form most useful to the user, including hard copy.
- 8. The Council encourages the development of partnerships, tailored to specific jurisdictions, that enhance the visibility and distribution of CCOHS information. This could also include co-operation between various government inquiry services.
- 9. The Council recommends that jurisdictions and others systematically provide all technical, research, guidelines, codes of practice, and best practices to the Centre.

The President and Chief Executive Officer (PCEO) and CCOHS staff are committed to following these principles and plan to fulfil the Council's strategic priorities for the Centre by ensuring CCOHS provides:

- A. a confidential occupational health and safety inquiries service to Canadians;
- B. economical fee-for-service occupational health and safety products and services which are delivered by various means, including:
 - Compact Disc Read Only Memory (CD-ROM)
 - Digital Video Discs (DVD)
 - accessible computerized information services
 - publications and guides
 - training
 - memberships;
- C. non-biased occupational health and safety information;
- D. a national occupational health and safety collaborating centre for the 14 Canadian jurisdictions and serving as Canada's representative as an international centre (i.e. World Health Organization, International Occupational Safety and Health Information Centre);
- E. a national occupational health and safety information repository.

PRESENTATIONS & WORKSHOPS

ECOHS participated in the following presentations and workshops during fiscal 2002 - 2003

IAPA CONFERENCE AND TRADE SHOW Presentations April 22 – 24, 2002 Toronto, ON

PETROLEUM INDUSTRY'S ANNUAL SAFETY SEMINAR Presentation April 30 – May 3, 2002 Banff AB

> OSSA PROFESSIONAL DEVELOPMENT WEEK Presentation April 8 – 12, 2002 Toronto, ON

NAOSH WEEK WORKSHOPS
"Effective Health and Safety
Committee Strategies"
"Integrating Wellness
into the Workplace"
"Due Diligence"
"Business Results Through
Health and Safety"
Hamilton, ON

FACULTY OF ENGINEERING, McMASTER UNIVERSITY Presentation Hamilton, ON

WORKPLACE HEALTH WORKS! Sponsored by the Canadian Labour and Business Centre CCOHS and Canadian Health Network Services Vancouver, BC

NOVA SCOTIA SAFETY COUNCIL CONFERENCF "Reliable OSH Resources on the Internet" Halifax, NS

Business and Service Line and Organization Composition

Business Line: CCOHS is Canada's national institute, which promotes the fundamental right of Canadians to a healthy, and safe working environment. The Centre is independent from other federal and provincial departments and maintains a tripartite (labour, business, and government) governing council to help ensure that intelligible, unbiased information, studies and analyses are delivered to Canadians and their workplaces. Information is provided to clients via a toll-free telephone-based inquiries service or on a fee-for-service basis using the latest print and electronic

inquiries service or on a fee-for-service basis using the latest print and electronic technology. Information is gathered from numerous Canadian and international health and safety institutions and thereby provides Canadians with the most comprehensive, current, and reliable information. This collection of information is analysed and reorganized as products, services and solutions for distribution across Canada and to more than 60 countries.

Organizational Structure: CCOHS reports to the federal Minister of Labour. The Council of Governors are non-paid positions and hold their respective offices throughout Canada. The Chair of the Council is a non-paid position, which is currently occupied by the federal Assistant Deputy Minister, Labour. The President and Chief Executive Officer operates CCOHS from Hamilton, Ontario. CCOHS links its objectives and strategic priorities through an array of service lines.

Governance: The Centre is governed by a tripartite Council of Governors consisting of a Chair and Governors representing employers, labour, and Canadian governments (federal, provincial, and territorial). Four Governors represent workers; four represent employers, and up to thirteen represent provincial and territorial governments. The Chair represents the federal government. All are appointed by the Governor General in-Council. The Council meets three times a year to discuss policy direction, priorities, review progress and approve guidelines.

Executive Management: The Centre is managed by its President and Chief Executive Officer who directs the work of CCOHS and ensures that occupational health and safety information products and services are provided to Canadians in a usable, widely accessible form and promoted to assist Canadians by informing them of their fundamental right to a healthy and safe working environment.

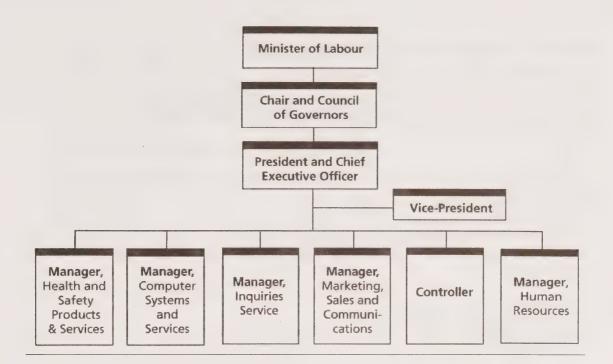
Service Lines: Corporate management provides the direction and management of operations at CCOHS. This includes finance, facilities, human resources and collaborative arrangements with partners.

The Inquiries Service is a free national service available to Canadians to provide responses to their questions on topics related to occupational health and safety.

Health and Safety Products and Services provide health and safety products and services to businesses, labour organizations, governments and health and safety professionals.

Computer Systems and Services provide the technical structure and support services for the production and promotion of the products developed.

Marketing, Sales and Communications provide the promotion, communications and customer service for the products and services available from CCOHS.



29

Section VI: Supplementary Information

A. Contacts for Further Information

For further information about this document or any of the products and services available from the Canadian Centre for Occupational Health and Safety please contact:

CCOHS

135 Hunter Street East Hamilton ON L8N 1M5 Tel: 905-572-2981

1-800-668-4284 Canada and US

Fax: 905-572-2206 www.ccohs.ca

- S Len Hong President and Chief Executive Officer 905-572-2981, ext 4433 hongl@ccohs.ca
- P K Abeytunga
 Vice-President and Director General
 905-572-2981, ext 4537
 abey@ccohs.ca
- Bonnie Easterbrook Controller 905-572-2981, ext 4401 bonniee@ccohs.ca
- Anne Gravereaux Manager, Health and Safety Products and Services 905-572-2981, ext 4487 anneg@ccohs.ca
- Roger Cockerline Manager, Inquiries Service 905-572-2981, ext 4523 rogerc@ccohs.ca
- Eleanor Irwin Manager, Sales, Marketing and Communications 905-572-2981, ext 4408 eleanori@ccohs.ca
- David Brophy Manager, Computer Systems and Services 905-572-2981, ext 4498 davidb@ccohs.ca
- Louise Henderson
 Manager, Human Resources
 905-572-2981, ext 4404
 louiseh@ccohs.ca

B. Legislation Administered by Name of Department

The federal Minister of Labour has sole responsibility to Parliament for the following Acts:

Canadian Centre for Occupational Health and Safety Act R.S., 1985, c. C-13

C. Listing of Statutory and Departmental Reports

- Canadian Centre for Occupational Health and Safety Council of Governors' Annual Report to Parliament 2002-03.
- Report on Plans and Priorities 2002-03

These items are available at http://www.ccohs.ca/ccohs/reports.html.



B. Loi applicable et nom du ministère responsable

Le ministre fédéral du Travail est le seul responsable de la loi suivante devant le Parlement :

Loi sur le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, R.S., 1985, ch. C-13

C. Liste des rapports législatifs et ministériels

- Rapport annuel au Parlement par le Conseil des gouverneurs du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail 2002-2003.
- Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003.

Ces rapports figurent à l'adresse suivante : http://www.cchst.ca/ccohs/reports.html .

Section VI: Renseignements supplémentaires

A. Personnes-ressources pour plus de renseignements

service offert par le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, Pour plus de renseignements sur ce document ou sur tout produit ou

veuillez contacter:

www.cchst.ca Hamilton (Ontario) L8N 1M5 Hamilton (Ontario) L8N 1M5 Tél. : (905) 572-2981 I 800 668-4284 (Canada et É.-U.) Télec. : 905-572-2206 132, rue Hunter Est CCHZL

S Len Hong Président et administrateur en chef (905) 572-2981, poste 4433 hongl@cchst.ca

abey@cchst.ca P K Abeytunga Vice-président et directeur général (905) 572-2981, poste 4537

Contrôleuse (905) 572-2981, poste 4401 bonniee@cchst.ca Bonnie Easterbrook

anneg@cchst.ca Anne Gravereaux Directrice, Produits et services santé et sécurité (905) 572-2981, poste 4487

Directeur, Service des demandes de renseignements (905) 572-2981, poste 4523 rogerc@cchst.ca Koger Cockerline

Directrice, Ventes, Marketing et Communications (905) 572-2981, poste 4408 eleanori@cchst.ca Fiesuoi Itwin

David Brophy
Directeur, Systèmes et services informatiques (905) 572-2981, poste 4498
davidb@cchst.ca

Directrice, Ressources humaines (905) 572-2981, poste 4404 louiseh@cchst.ca Louise Henderson

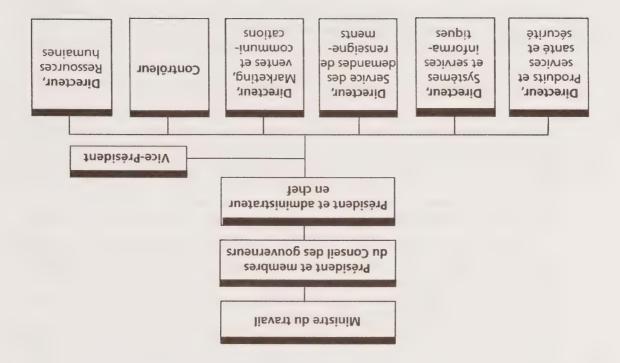
Unités de service: La Haute direction gère les activités du CCHST, notamment les finances, les installations, les ressources humaines et les partenariats.

Le Service des demandes de renseignements répond gratuitement aux questions que lui posent les Canadiens sur la santé et la sécurité du travail.

L'unité Produits et services santé et sécurité fournit des produits et services santé et sécurité aux entreprises, aux organisations de travailleurs, aux gouvernements et aux professionnels de la santé.

L'unité Systèmes et services informatiques fournit la structure technique et les services de soutien pour la production et la promotion des produits mis au point. Le Service du marketing, des ventes et des communications assure la promotion, les

communications et le service à la clientèle pour les produits et services du CCHST.



mondiale de la santé, Centre international d'informations de sécurité et de santé au travail);

E. un référentiel national sur la santé et la sécurité au travail.

Secteur d'activité, unités de service et structure organisationnelle

Secteur d'activité: Le CCHST est un institut national qui sert à promouvoir le droit fondamental des Canadiens à un milieu de travail sain et sécuritaire. Le Centre est indépendant des autres organismes fédéraux et provinciaux et il est doté d'un Conseil des gouverneurs tripartite (syndicats, entreprises, gouvernements) afin de veiller à ce que les informations, les études et les analyses destinées aux Canadiens et à leur lieu de travail soient intelligibles et impartiales. La diffusion de cette information aux clients se fait au moyen d'un service téléphonique sans frais ou à titre de service payant, en utilisant les plus récentes technologies d'impression et de communication organisations canadiennes et internationales de santé et de sécurité au travail, mettant organisations canadiennes et internationales de santé et de sécurité au travail, mettant ains oit. Après avoir été analysée et réorganisée sous forme de produits, services et solutions, cette information est diffusée partout au Canada et dans plus de 60 pays.

Structure organisationnelle: Le CCHST relève du ministre fédéral du Travail. Les membres du Conseil des gouverneurs ne sont pas rémunérés et exercent leurs fonctions respectives partout au Canada. La présidence du Conseil est un poste non rémunéré qui est occupé à l'heure actuelle par le sous-ministre adjoint fédéral, Travail. Le Président et administrateur en chef dirige le CCHST à partir de Hamilton (Ontario). Le CCHST fait le pont entre ses objectifs et ses priorités stratégiques par le biais d'un ensemble d'unités de service.

Régie: Le Centre est régi par un Conseil des gouverneurs tripartite composé d'un président et de gouverneurs représentant les gouvernements canadiens (fédéral, provinciaux, territoriaux), les employeurs et les syndicats. Quatre gouverneurs représentent les travailleurs, quatre autres représentent les employeurs et treize gouverneurs au plus représentent les gouvernement fédéral. Tous les membres du Conseil sont nommés par le gouverneur en conseil. Le Conseil se réunit trois fois par année pour discuter des politiques et des priorités, pour examiner l'état d'avancement des travaux et pour approuver les principes directeurs.

Direction : Le Centre est dirigé par son Président et administrateur en chef, qui guide les activités du CCHST et s'assure que l'information sur la santé et la sécurité au travail est mise à la disposition des Canadiens sous une forme pratique et largement accessible afin de promouvoir leur droit fondamental à un milieu de travail sain et sécuritaire.

par le Centre, entre autres ceux sur CD-ROM et par Internet.

PRESENTATIONS ET ATELIERS En 2002-2003, le CCHST à participe aux

Questo seguite la scollaboração

CONFÉRENCE ET SALON DE L'APAI Présentations Toronto (Ontario), du 22 au 24 avril

SENINAIRE ANNUEL SUR LA SECURITÉ DE L'INDUSTRIE PÉTROLIÈRE Présentation Banti (Alberta), du 30 avril au 3 mai

SEMAINE DU PERFECTIONNEMENT
PROFESSIONNEL DE L'OSSA
Présentation
Toronto (Ontaino),
Toronto (Ontaino),
Toronto (Ontaino)

ATELIERS DE LA SEMAINE NORDA AMÉRICAINE DE LA SÉCURITÉ ET DE LA SANTE AU TRANALL ET DE LA SANTE AU TRANALL Stratégies effices du comité de santé et de sécurité un égrer le mieux-étre au Intégrer le mieux-étre au Milleu de travail Prudence raisonnable Prudence raisonnable Prudent de la sécurité Résultats fonctionnals grâce

FACULTÉ DE GÉNIE, UNIVERSITÉ MCMASTER Séminaire sur la SST Hamilton, (Ontario)

WORKPLACE HEALTH WORKS!
Commanditée par le Centre syndical
et patronal du Canada
CCHST et les Services du Réseau
canadien de la santé
Vancouver (Colombie Britannique)

CONFÉRENCE DU NOVA SCOTIA SAFETY COUNCIL Ressources fiables en 251 sur internet Halifax (Nouvelle-Ecosse)

- 5. Le Conseil recommande au Centre d'envisager la possibilité de recueillir et de diffuser des renseignements statistiques sur la santé et la sécurité au travail.
- 6. Le Conseil reconnaît que le Centre est devenu un répertoire national pour les fiches techniques sur la sécurité des substances (FTSS), et qu'il doit poursuivre ses efforts en vue d'encourager les entreprises à soumettre leurs fiches techniques au Centre, dans la mesure du possible.
- 7. Le Conseil recommande que les ressources du Centre soient disponibles sous la forme la plus pratique qui soit pour l'utilisateur, y compris sous forme de document papier.
- 8. Le Conseil encourage le Centre à établir des partenariats avec des autorités spécifiques afin de promouvoir la visibilité et la diffusion de l'information du CCHST. Ces partenariats pourraient prendre la forme d'une coopération entre les divers services de renseignements des gouvernements.
- 9. Le Conseil recommande que les gouvernements et autres autorités fournissent systématiquement au Centre tous les renseignements suivants : informations techniques, recherches, directives, codes de pratique et pratiques exemplaires.

Le président et administrateur en chef (PAC) ainsi que le personnel du CCHST s'engagent à suivre ces principes et à atteindre les priorités stratégiques que le Conseil a établies pour le Centre en veillant à ce que le CCHST:

- A. assure un service de renseignements confidentiel sur la santé et la sécurité au travail à l'intention des Canadiens;
- B. offre des produits et services payants mais économiques sur la santé et la sécurité en milieu de travail offerts sous différentes formes, notamment :
- disque optique compact (CD-ROM)
- disque numérique polyvalent (DVD)
- services d'information automatisés facilement accessibles
- publications et guides
- formationadhésion;
- C. diffuse une information impartiale sur la santé et la sécurité au travail;
- D. soit un centre national où les 14 gouvernements canadiens peuvent collaborer en matière de santé et de sécurité au travail et qui représente le Canada au sein d'organismes internationaux (p. ex. Organisation

CONFERENCES ET

CONFÉRENCE DE L'ASSOCIATION CANADIENNE DE VÉRIFICATION ENVIRONNEMENTALE (ACVE) Hailfax (Nouvelle-Écosse)

SOCIETY FOR CHEMICAL HAZARD
COMMUNICATION
Athington (Virginie)

CONFÉRENCE SUR LA SANTÉ, LE TRAVAIL ET LE MIEUX-ÉTRE Lake Louise (Alberta)

CONSTRUCTION DSSOCIATION DE NOTZALON DE NOTZAH-NOTZAH (Oinstruc) MAMMEN (OINSTRUCTION (O

FOIRE DE LA SANTÉ ET DU MIEUX-ÉTRE DES EMPLOYÉS DE LA MUNICIPALITÉ DE HAMILTON Hamilton (Ontario)

COLLOQUE D'AUTOMNE DE L'OCCUPATIONAL HYGIENE ASSOCIATION OF ONTARIO (OHAO) Toronto (Ontario)

CONFÉRENCE 2002 DE LA CSSIAT
S1. John (Nouveau-Brunswick)

3TNAS AJ AGENDIENDE DE LA SENDIELE LA SECURITE AU TRAVAIL

TOTO (ONTRE LA SECURITE DE LA SECURITO)

CONFÉRENCE DE L'ONTRRIO BIBLIOTHÈQUES DE L'ONTRRIO Toronto (Ontario)

MINI-ÉCOLE DE MÉDECINE, UNIVERSITÉ MCMASTER Hamilton (Ontanio)

SASKATCHEWAN SAFETY COUNCIL: 30e SÉMINAIRE ANNUEL SUR LA 5eskatoon (Saskatchewan)

CONFÉRENCE ANNUELLE SUR LA SST DU MANITOBA SAFETY COUNCIL Winnipeg (Manitoba)

CONFÉRENCE ET SALON DE LA HUMBN RESOURCE PROFESSIONDL SSOCIATION OF ONTARIO)

CONFÉRENCE DE L'ASSOCIATION POUR LA SÉCURITÉ À LA FERME Niagara Falls (Ontario)

21e CONFÉRENCE ET SALON ANUVELS DU NOVA SCOTIA SAFETY COUNCIL Halifax (Nouvelle-Écosse)

1. Le Conseil réaffirme son engagement à appuyer le CCHST et le rôle utile que celui-ci joue auprès des travailleurs et des employeurs canadiens. Par ailleurs, le Conseil reconnaît l'importance d'une structure administrative tripartite pour le Centre.

Le Centre doit continuer à servir de source impartiale de renseignements techniques et de connaissances spécialisées à l'intention des travailleurs, des employeurs et des gouvernements, et ce afin d'assurer la santé et la sécurité en milieu de travail.

Le Centre doit continuer à fournir une analyse et une interprétation critiques de l'information relative à la santé et à la sécurité au travail.

De plus, les trois groupes qui composent le Conseil reconnaissent l'importance cruciale de maintenir la gratuité du Service des demandes de renseignements afin de sauvegarder le droit fondamental des Canadiens à un milieu de travail sain et sécuritaire.

 Le Conseil et le Centre devront faire connaître aux ministres responsables l'excellence et le rôle que joue le Centre afin d'obtenir un grand soutien au niveau des politiques et des directives gouvernementales.

des activités du Centre. Il recommande que le Centre poursuive ses efforts de consultation et de recherche, tout en relevant le défi de l'impartialité dans un monde compétitif. Le Centre devrait accorder une attention particulière au financement conjoint de projets qui ciblent les domaines clés en matière de besoins d'information.

Le Conseil recommande vivement à tous les gouvernements et autres organisations de consultation et de recherche. potentielle de services de consultation et de recherche.

Le Conseil recommande vivement aux organisations gouvernementales et non gouvernementales, notamment les organisations syndicales et patronales, de collaborer avec le Centre pour permettre l'accès du public aux services offerts

CONFÉRENCES ET EXPOSITIONS

En 2002-2003, le CCHST a participé aux contérences et expositions suivantes

CONFÉRENCE ET SALON 2002 SUR LA GESTION ET LE RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT Toronto, (Ontario)

(représentants fédéraux en santé et sécurité) Montréal·Nord, (Québec)

3e CONFÉRENCE ANNUELLE SUR LA SECURITÉ AU TRAVAIL (I.9.4.)
(I.9.4.)
Chalottetown (I.9.4.)

SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DE L'APAI
Toronto (Ontario)
THE CONFÉRENCE INTERNATIONALE

CONFÉRENCE ET SALON 2002 SUR LA

ET 5e CONFÉRENCE NE L'ASSOCIATION

CONFÉRENCE NATIONALE SU

CONFÉRENCE

QUÉBÉCOISE POUR L'HYGIÈUE, LA TAVGIÈUE, LA LA SÉCURITÉ DU TRAVIL (CHSADA)

(CHSADA)

Montréai (Québec)

MONTATION GÉNÉRALE ANNUELLE

NOTATION HEALTH

NOTATION HEALTH

NOTATION AND SAFETY

NOTATION HEALTH

NOTAT

Toronto (Ontario)

16e CONGRÈS MONDIAL SUR LA

16° CONGRÈS MONDIAL SUR LA SÉCURITÉ ET LA SANTÉ AU TRAVAIL Vienne (Autriche) 4° CONFÉRENCE ET SALON ANNUELS

UR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DE VEDUCATION SAFETY ASSOCIATION VEDUCATION (SETA OF 10 (SETA OF 10 (SETA OF 10) (SE

CONFÉRENCE DE L'ASJOCIATION
DES BIBLIOTHÉQUES DE LA
SANTÉ DU CANADA
Kitchenet (Ontailo)

CONFERENCE ET EXPOSITION DE L'AMERICAN INDUSTRIAL HYGIENE (AIH) San Diego (Californie)

CONSTITUTONNELLE DU CONGRÈS DU TRAVAIL DU CANADA Vancouver (Colombie-Britannique)

CAUNES DE LA CAMPUS SAFETY,
HEALTH AND ENVIRONMENTAL
MANAGEMENT ASSOCIATION
(CSHEMA)
Toronto (Ontario)

CONFÉRENCE DE L'ONTARIO OCCUPATIONAL HEALTH NURSES ASSOCIATION (OOHUA) Toronto (Ontario)

CONFÉRENCE DE L'ONTARIO SAFETY SERVICE ALLIANCE (OSSA) Toronto (Ontario)

Section V: Aperçu du Ministère

Mandat, vision et mission: Le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST) a été créé en 1978 par la Loi sur le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (S.R. 1985, ch. C-13), qui donne au Centre le mandat de promouvoir le droit fondamental des Canadiens à un milieu de travail sain et sécuritaire.

Le CCHST est la ressource nationale du Canada en matière de santé et de sécurité au travail. Il sert à promouvoir la santé et la sécurité en milieu de promouvoir la consultation et la collaboration entre les gouvernements, les syndicats et les employeurs, afin de réduire ou d'éliminer les risques professionnels.

Le CCHST envisage de devenir un centre de ressources documentaires de premier choix où les Canadiens pourront facilement obtenir des services de haute qualité sur la santé et la sécurité du travail.

Le CCHST relève du Parlement par l'entremise du ministre du Travail. Le Centre est un établissement public selon l'Annexe II de la Loi sur la gestion des finances publiques

Objectifs

Fournir aux Canadiens une information fiable, détaillée et intelligible sur la santé et la sécurité au travail, information qui facilite une prise de décision éclairée, favorise le changement dans le milieu de travail, sensibilise les intéressées à la nécessité de promouvoir la santé et la sécurité au travail, et soutient l'éducation et la formation.

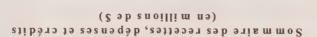
Priorités stratégiques

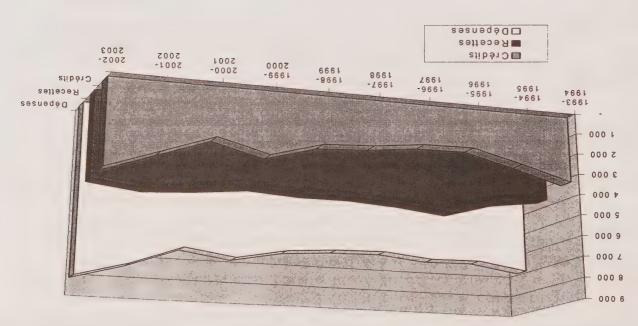
Le CCHST est régi et dirigé par un Conseil des gouverneurs tripartite composé de représentants des syndicats, d'employeurs et de leaders gouvernementaux représentant leurs électorats respectifs au Canada. Le Conseil se réunit trois fois l'an pour examiner les politiques et évaluer les travaux du CCHST. Lors de sa réunion de janvier 1997, le Conseil a formulé les principes directeurs auivants pour l'avenir du Centre, qui ont reçu l'appui des ministres fédéraux, provinciaux et territoriaux responsables de la santé et de la sécurité du travail :

La Loi sur le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail autorise le Centre à entreprendre une large gamme d'activités afin de « promouvoir le droit fondamental des Canadiens à un milieu de travail sain et sécuritaire

Le Conseil des gouverneurs du Centre désire que ces principes directeurs servent de guide au Centre à court et à moyen terme et qu'ils lui permettent d'avancer sur la voie du recouvrement des coûts.

Tableau 6 - Autres données (applicable uniquement au CCHST)





Sommaire des recettes, dépenses et crédits

STib91O	3 244	2 548	1 926	L96 I	7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7	2 3 3 5 9	3 043	7 400	3 276	951 7
Dépenses	\$169	6 532	<i>SLS</i> 9	9 340	668 9	878 8	₽₽0 L	889 9	68 <i>5 L</i>	9128
Recettes	178 8	₹86 €	6 7 9 7	£75 4	4 226	4 239	980 7	4 328	58t t	4 185
	7661	\$661	9661	L661	8661	6661	7000	1007	7007	2003
(\$ anoillim ns)	- £661	- 7 661	- 5661	- 9661	- 7661	- 8661	- 6661	- 0002	- 1002	- 2002
	Réelles	Réelles	Kéelles	Réelles	Réelles	Réelles	Réelles	Réelles	Réelles	Réelles

Tableau 5 Passif éventuel

Obligations et litiges en cours ou imminents:

Au 31 mars 2003, le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail n'avait aucun passif en cours.

Autres éléments de passif:

Indemnités de vacances

\$ 857 606	lstoT
\$ 765	Indemnités de départ des employés

Indemnités de vacances:

Les employés ont le droit de reporter les vacances non utilisées d'une année à l'autre jusqu'à concurrence de 30 jours. Ces coûts ne sont comptabilisés que lorsque les indemnités sont versées.

Indemnités de départ:

Les indemnités de départ sont calculées d'après la formule suivante pour tous les employés : deux semaines de paie pour la première année d'emploi continu et une semaine de paie pour chaque année additionnelle d'emploi continu. Ces coûts ne sont comptabilisés que lorsque les indemnités sont versées.

Indemnités de maladie:

Les employés ont le droit d'accumuler les congés de maladie non utilisés. Toutefois, ces crédits de congés de maladie ne représentent pas des avantages acquis et ne peuvent servir qu'en cas de maladie. Les crédits de congés de maladie accumulés qui seront payables dans les exercices futurs ne peuvent être raisonnablement déterminés. Par conséquent, aucun montant ne figure dans le tableau ci-dessus. Les indemnités de maladie sont imputées au fonds de fonctionnement pour l'exercice au cours duquel elles sont versées.

Régime de retraite:

Les employés participent au Régime de pensions de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. Les employés et le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail versent des cotisations au Régime. Les cotisations du Centre sont imputées aux dépenses courantes et représentent le total des dettes du Centre.

314 684 \$

annuellement à l'aide d'un financement supplémentaire. Cette question a été abordée lors de l'évaluation de programme et de l'étude de recouvrement des coûts et par conséquent, le financement a été ajusté afin de refléter la situation financière actuelle. Les dépenses réelles courantes correspondent au financement disponible, grâce aux recettes disponibles et aux crédits.

Tableau 3 Comparaison historique du total des dépenses prévues et réelles (en millions de \$)

ľ'Þ	7'7	6°I	2 'ε	p '7	Total
I't	7'₽	6'I	3,2	۲٬۲	CCHSL
Kéelles	2002 2003 Total des autorisations	Dépenses	Réelles 2001- 2002	Réelles 2000 - 2001	sėcteur d'activitės

Tableau 4

Recettes disponibles

(& sb snoillim ns)

otal des recettes disponibles	٤٠,4		8,2	8,2	ľ'Þ
CH2L	٤'٢	b 'b	8'\$	8'\$	l't
	Z000 - 2001	Z001 - 2002	Recettes prévues	Total des autorisations	Kéelles
ecteur d'activités				2002 - 2003	

Les recettes disponibles représentent les sommes provenant de la vente de biens et services. Le CCHST obtient environ 50 % de son budget de fonctionnement de ses activités de recouvrement des coûts. Les conditions générales du marché, la fluctuation des devises étrangères, les budgets du gouvernement, les changements technologiques et la concurrence ont tous des répercussions sur les ventes de biens et services.

Sommaire des crédits votés Autorisations pour 2002-2003 Partie II du budget des dépenses

,,,			
	Dépenses	Total des autorisations	Réelles
0.1 0.5 0.5 0.5 0.5 0.5 0.5 0.5 0.5 0.5 0.5		6.1	8.1
Budget des dépenses supplémentaires (A)	010	2.1	1.2
Budget des dépenses supplémentaires (B)		1.0	1.0
Ajustements et transferts		1.0	1.0
Potal pour le ministère	6.I	4.2	1.4

Un financement additionnel a été reçu au cours de l'année pour le projet de modernisation de la fonction de contrôleur et en raison de l'Évaluation de programme et l'étude de recouvrement des coûts. Ces fonds seront incorporés au budget principal des dépenses pour 2003-2004. Les ajustements et transferts reflètent le financement reçu pour la fonction moderne du contrôleur et les changements en ce qui a trait à la rémunération en cours d'exercice.

Tableau 2 Comparaison du total des dépenses prévues par rapport aux dépenses réelles 2002-2003 (en millions de \$)

L't							Keeljez Keeljez
8.4							Total des autorisations
2.5							Coûts nets du programme
9.0							Keelles
9.0							Total des autorisations
9.0							Coûts des services fournis par les autres ministères
; - · ·							Total des autorisations Réciles
-							Autres récettes disponibles
							Autres récettes et dépenses
· [7]	4.2	£.8		- ,	. E.8	. 28	Keelles
4.2	8.2	0.01	-	-	0.01	L8	Total des autorisations
6.1	8.2	T.T	-	-	r.r	<i>L</i> 8	CCH2L
nettes	pjes	səinid	suomnq				
qębeuzes	-inoqsib	səsuədəp	-innoo				
qes	Recettes	səp	tons et		nement		
IstoT	: snioM	Total	-uəvdu2	Capital	Fonction-	ELP	Secteur d'activités

Le budget principal des dépenses était fondé sur des plans d'augmentation des recettes qui datent de plusieurs années. En réalité, les objectifs en matière de recettes étaient trop ambitieux et les dépenses ont été réduites pour compenser. Cela est mis en évidence dans l'écart qui existe entre le total des ortédits et les dépenses réelles. Le programme a été exécuté avec un déficit qui était financé crédits et les dépenses réelles. Le programme a été exécuté avec un déficit qui était financé

VI noitool

Aperçu des résultats financiers

Les recettes provenant de la vente de produits et de services étaient légèrement inférieures à celles de l'année dernière, en raison de la diminution des ventes en général et des ventes à d'autres ministères. Les crédits votés étaient plus élevés en raison d'une augmentation du financement découlant de l'Évaluation de programme et de l'étude de recouvrement des coûts.

Ce financement additionnel remplacera les 50 % de crédits qui ont été perdus au cours des dernières années. Un financement additionnel a été alloué pour l'amélioration de l'infrastructure, afin de renforcer les programmes et de fournir un fondement de stabilité pour les années à venir. De plus, des dépenses ont été engagées pour le déménagement dans de nouveaux bureaux qui a eu lieu le 8 août 2003.

Tableaux financiers récapitulatifs

22	Autres données : Sommaire des recettes, dépenses et crédits	9	Tableau
٠	Passif éventuelPaties à l'issaf	5	Tableau
٤2	Recettes disponibles	\forall	Tableau
٤2	Comparaison historique du total des dépenses prévues et réelles	3	Tableau
77	Comparaison du total des dépenses prévues par rapport aux dépenses réelles	7	Tableau
77	Sommaire des crédits votésSommaire des crédits votés	Ţ	Tableau
	ux suivants s'appliquent au CCHST:	es	Les table

III. Rapports consolidés

Liste des rapports législatifs et ministériels

- Rapport annuel au Parlement par le Conseil des gouverneurs du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail 2002-2003.
- Rapport des plans et priorités 2002-2003.
- Évaluation de programme et étude de recouvrement des coûts 2001.
- Modern Comptrollership Capacity Assessment Report 2002.

Ces documents figurent à l'adresse suivante : http://www.cchst.ca/ccohs/reports.html.

dernière décennie. Le financement additionnel qui a été reçu récemment a permis de résoudre les anciens problèmes financiers.

Un plan d'action a été élaboré afin d'aborder les problèmes qui ont été soulevés lors de l'évaluation de la capacité et il est présentement à l'étape de la mise en application. En 2003-2004, deux projets clés seront entrepris. Il s'agit de la tenue d'un sondage sur la satisfaction des clients et de l'élaboration d'un Cadre de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats.

Indicateur de rendement: Reconnaissance de la santé et de la sécurité au travail dans les établissements d'enseignement

Programme d'appui à l'éducation

La promotion de la santé et de la sécurité au travail se fait dans le milieu scolaire grâce au Programme d'appui à l'éducation offert aux enseignants et aux étudiants par le CCHST.

Descriptions d'étudiants et d'enseignants en 2002-2003. Plus de 91 établissements postsecondaires y participent.

Dans le but d'augmenter les connaissances des jeunes en tant que futurs décideurs et futurs travailleurs de l'industrie, nous avons créé le Programme d'appui à l'éducation. Moyennant des frais très peu élevés, les établissements postsecondaires peuvent mettre à la disposition de leur campus, des étudiants, du corps professoral et du

personnel un ensemble de produits du CCHST dans leur intranet. En plus de fournir de l'information aux étudiants, le programme a été élaboré pour aider les professionnels de la santé et de la sécurité sur le campus dans leurs travaux universitaires, et le corps professoral dans leur rôle d'enseignement afin d'augmenter les connaissances et les compétences des étudiants en santé et en sécurité au travail, et ce dans tous les domaines.

Comme les jeunes font face à un risque élevé d'accidents dans le milieu de travail, ce service nous aidera à leur fournir des données techniques et à leur faire connaître davantage les ressources abondantes disponibles.

Suite à sa participation à la conférence nationale sur les jeunes en 1999, le CCHST a mis sur pied un site Web dédié à la promotion de la sécurité chez les jeunes <u>http://www.cchst.ca/youngworkers</u> dans le but de sensibiliser davantage ces derniers aux questions de santé et de sécurité au travail. De plus, le CCHST s'est joint à l'Association canadienne des administrateurs de la législation ouvrrère (ACALO) et à l'Association des commissions des accidents du travail du Canada (ACATD) dans le but d'élaborer et de mettre sur pied un portail Web pour les jeunes travailleurs intitulé Jobsécuritaire Canada <u>http://www.jobsafecanada.ca</u>.

Le CCHST a également établi une bourse d'études dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail, à la mémoire de Dick Martin, un pionnier dans ce domaine au Canada. Cette bourse est financée par des dons de particuliers. Ce programme fait l'objet d'une promotion dans 26 établissements postsecondaires à travers le Canada. Il fournit une aide financière à des étudiants qui poursuivent des études dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail.

C. Examens elés

Pendant la période visée par le présent rapport, aucun examen n'a été effectué. Cependant, les détails de notre plus récent rapport d'évaluation figurent ci-après.

D. Fonction moderne du contrôleur

Le CCSST a terminé son évaluation des capacités de modernisation de la fonction de contrôleur. Le rapport complet est disponible à l'adresse suivante: http://www.cchst.ca/ccohs/reports.html. Cette initiative de modernisation de la fonction de contrôleur est la façon idéale de cerner les fonctions de contrôleur qui devraient être améliorées au CCSST. Les résultats obtenus reflètent le fait que le CCSST est un jeune organisme (moins de 25 ans) et qu'il n'ait pas pu progresser autant qu'il l'aurait CCSST est un jeune organisme (moins de 25 ans) et qu'il n'ait pas pu progresser autant qu'il l'aurait voulu en raison des sérieuses difficultés financières auxquelles il a dû faire face au cours de la

La mesure de la qualité des produits du Centre, effectuée au moyen d'une étude indépendante, donne les taux de satisfaction générale suivants en ce qui concerne les personnes très satisfaites ou passablement satisfaites :

% L8	% £8	% 88	% † 8	Tous les produits
l'information (scientifique			
Fiabilité de	Validité	Clarté	Utilité	Produit

Le soutien qu'offrent les différents ordres de gouvernement et l'industrie se traduit par de nombreux projets de collaboration menés cette année par le CCHST, dont voici quelques-uns:

- Commission des accidents du travail du Manitoba et ministère du Travail de cette province : élaboration d'un CD-ROM pilote de formation à distribuer dans 200 programmes d'apprentissage et de formation.
- Canadian Insurance Law Service: production trimestrielle d'un CD-ROM fondé sur Folio pour le Canadian Insurance Law Service.
- SST pour tous: collection de ressources d'information abrégées sur la SST; Ontario http://www.oshforeveryone.org/wsib/. Saskatchewan http://www.worksafesask.ca/ et Territoires du Nord-Ouest http://www.oshforeveryone.org/ntnu/.
- Commission de l'assurance et de la sécurité des travailleurs de l'Ontario : inventaire des pratiques exemplaires (projet d'une durée de deux ans).
- Réseau canadien de la santé: partenaire affilié en matière de la santé au travail <u>http://www.cchst.ca/headlines/text59.html.</u>
- Santé Canada : projet d'élimination des différences dans la classification du SIMDUT.
- Transports Canada: bibliothèque virtuelle des inspecteurs de la sécurité maritime sur CD-ROM et bibliothèque virtuelle de l'inspecteur TMD sur CD-ROM.
- Ontario Service Safety Alliance: publications personnalisées, service specialisé de demandes de renseignements.
- Développement des resources humaines (HRDC) : CD-ROM comprenant les bases de données du Programme de travail de DRHC, documents d'interprétation et d'orientation, législation, jurisprudence, normes de la CSA et de l'ONGC.
- Cours personnalisés pour les enterprises privées et les organismes gouvernementaux.
- Présentations et représentations lors de conférences et d'événements organisés pour les syndicats, les entreprises et le gouvernement à travers le Canada.

Notre rapport annuel contient des renseignements supplémentaires au sujet de ces projets. L'appui continu du gouvernement, des entreprises et de tous les ordres de gouvernement est un indice important du sentiment de satisfaction à l'égard du CCHST.

sécurité au travail. Les personnes qui accèdent à notre site Web peuvent s'abonner à ce bulletin mensuel : http://www.cchst.ca/resources/communications/mailinglists/enews.html.

Indicateur de rendement : Reconnaissance mondiale en tant que collaborateur de première importance à l'avancement de la santé et de la sécurité au travail

En tant que service national d'archives sur la santé et la sécurité au travail, le CCHST favorise et appuie le partage de l'information avec les principaux centres sur la santé et la sécurité au travail du monde entier. Cela comprend notre rôle à titre de « centre national » membre du Centre international d'information de sécurité et d'hygiène du travail, Organisation internationale du Travail. Des bases de données internationales sont entretenues et mises à la disposition des Canadiens. Le CCHST a mis sur pied et héberge un portail sur le Web sur lequel les « centres nationaux » et les « centres affiliés » du Centre international d'informations de sécurité et de santé au travail (CIS) de l'OIT ont leur propre page munie de liens au site Web de leur organisme et à d'autres sites fiables dans leurs pays respectifs. Pour favoriser la collaboration au niveau international, un groupe de discussion a également été créé au sein de ce service.

Le CCHST crée de l'information et distribue 60 bases de données. Dans notre site Web, vous trouverez un résumé de ces produits http://www.CCHST.ca/products/subject.html. Grâce à une collaboration avec de nombreux organismes internationaux, le CCHST obtient l'information la plus récente dans le monde sur la santé et la sécurité au travail, et peut ainsi la partager avec les Canadiens.

La reconnaissance du CCHST en tant que chef de file à l'échelle mondiale en matière de santé et de sécurité au travail prend la forme de partenariats avec d'autres organismes mondiaux. Par exemple, le CCHST est responsable de la production d'IPCS Intox, qui est le Programme international sur la sécurité des substances chimiques (PISC) de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS). Plus de pays du monde de faire face à des situations d'urgence découlant d'une exposition à des produits pays du monde de faire face à des situations d'urgence découlant d'une exposition à des produits toxiques. INCHEM est un autre projet qui est aussi entrepris grâce à une collaboration avec l'OMS. Cette information est essentielle à une saine gestion des produits chimiques qui ont des effets sur l'environnement et la santé humaine. En juin 2001, cette information est devenue disponible gratuitement sur Internet.

Indicateur de rendement : Niveau de satisfaction/confiance des travailleurs, des entreprises et de tous les ordres de gouvernement en ce qui concerne la qualité et l'impartialité du CCHST

Le Conseil des gouverneurs tripartite, qui compte des représentants des syndicats, des entreprises et des gouvernements, garantit la nature impartiale et pertinente des services du CCHST. Les membres du Conseil se réunissent trois fois par année pour étudier les plans opérationnels et faire part de l'opinion de leurs mandants. La satisfaction des intervenants peut être démontrée par les nombreux projets de collaboration réalisés dans tout le Canada. Vous trouverez les détails dans notre rapport annuel. http://www.cchst.ca/ccohs/reports.html.

domaine de la santé au travail <u>http://www.whoocchealthccs.org/fr/</u>. Ce portail Web vient s'ajouter au réseau d'information des Centres CIS <u>http://www.ciscentres.org/fr/welcome/</u>. Le CCHST a <u>également participé</u> à la mise sur pied d'un site canadien, en collaboration avec l'Union européenne. Ce portail Web pratique permet d'accéder facilement à de l'information sur des sujets divers tels que Ce portail Web pratique permet d'accéder facilement à de l'information sur des sujets divers tels que

Can # 1

les pratiques exemplaires, la recherche, les statistiques, et la législation et la réglementation au Canada et partout en Europe. Voici l'adresse de ce site: http://www.eu-ccohs.org/home/fr/.

Le portail Web pour les 14 juridictions gouvernementales du Canadiens. Le but de ce site est de Canada est un bon exemple de diffusion de l'information aux Canadiens. Le but de ce site est de

façon indépendante à des renseignements en matière de santé et de sécurité (SST) pour se conformer aux prescriptions juridiques et améliorer les pratiques en matière de santé et sécurité au travail. En définitive, il leur permet d'acquérir les connaissances nécessaires pour réduire le nombre de décès, de blessures au travail et de maladies

permettre aux Canadiens d'accéder facilement et de

professionnelles. Le portail est conçu de façon à

domaine de la santé. La mission du RCS est

renseignements corrects et pratiques dans le

Canada et Santé Canada. Il vise à fournir une

entre les principaux organismes de santé au

passerelle électronique permettant d'accéder à des

www.canoshweb.org

gouvernementales du Canada aidera les Canadiens à se

site national regroupant les 14 juridictions

retrouver facilement dans le dédale de règlements et d'information sur la santé et la sécurité au travail.

fournir aux Canadiens une façon facile et efficace d'accéder à des renseignements sur la santé et la sécurité fournis par les organismes fédéraux, provinciaux et territoriaux responsables de la SST, les commissions des accidents du travail et les organismes du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST). Ce site se trouve à l'adresse suivante : http://www.canoshweb.org.

Le CCHST est le partenaire affilié en matière de la santé au travail du Réseau canadien de la santé (RCS); ce réseau est le fruit de la collaboration

En tant que partenaire du Réseau canadien de la santé, le CCHST élabore de l'information sur la santé au travail à l'intention des Canadiens dans le cadre d'un service national et intégré d'information sur la santé.

d'aider les Canadiens à faire des choix éclairés au sujet de leur santé en leur donnant accès à de nombreuses sources de renseignements crédibles et pratiques dans ce domaine. Le CCHST a sélectionné, catalogué et élaboré plus de 750 ressources. Il favorise également le développement d'un réseau croissant d'organismes qui travaillent dans le domaine de la santé et de la sécurité dans les lieux de travail. Le CCHST est l'hôte d'un forum de discussion en ligne à l'intention des organismes affiliés et il a mis sur pied un bulletin électronique intitulé Santé@u travail . Le centre de santé au travail fait l'objet d'une promotion auprès du réseau et lors de différents événements à travers le Canada. Le CCHST a également participé de façon active au comité directeur national sur la santé en milieu de travail et à la Semaine pour un milieu de travail sain http://www.nqi.ca/chww/well_f.htm.

Vous trouverez des détails sur d'autres partenariats et initiatives de collaboration qui aident à contribuer à l'atteinte de cet objectif dans le rapport annuel du CCHST qui se trouve dans notre site Web http://www.cchst.ca/ccohs/reports.html.

Dans le but de diffuser l'information de façon rapide et directe à ceux qui en ont de besoin, le CCHST a conçu un bulletin électronique intitulé Rapport sur la santé et la securité. Ce bulletin gratuit distribué par courriel fournit aux Canadiens des renseignements courants sur la santé et la gratuit distribué par courriel fournit aux Canadiens des renseignements courants sur la santé et la

SI

Nombre de personnes au sein de l'organisme qui utilisent l'information du CCHST

Tous les produits	<i>L</i> 9	21	6	Þ
XOTNI	08	0	0	50
INCHEM	06	10	0	0
Législation SST	69	78	3	0
Guides santé sécurité	L8	13	0	0
OSH Candata	t9	57	L	0
OZHLINE, NIOSHTIC	85	91	II	91
KLECZ	83	L	L	3
Chempendium	69	77	9	3
FS, Cheminfo	95	79	SI	ε
ALD DO LI	(%)	(%)	(%)	(%)
tiuborA	De 1 à 10	De 11 à 100	De 101 à 1 000	Plus de 1 000

Source: Enquête sur les clients du CCHST

Ce qui motive le CCHST à concevoir des produits et des services, c'est la volonté de promouvoir des changements actuels et à venir sur les lieux de travail, d'améliorer la santé et la sécurité au travail et de faire diminuer le nombre d'accidents et de blessures. Les produits et services du CCHST sont le plus souvent utilisés à titre de référence par les employés et aux fins de recherche. Ils sont également utilisés pour vérifier la conformité aux règlements de SST et pour répondre aux demandes de renseignements techniques des employeurs, des employés et du public en général. L'information vendue par le CCHST est partagée à grande échelle.

Indicateur de rendement: Accroître la disponibilité de ressources impartiales et fiables pour les Canadiens en matière de santé et de sécurité

Le CCHST met à jour l'information dont elle dispose et fournit des renseignements impartiaux aux travailleurs et aux employeurs canadiens. La nature tripartite de son Conseil des gouverneurs formée de représentants de syndicats, d'entreprises et des gouvernements, exige la prestation de services impartiaux de la part du CCHST. Les membres du Conseil se réunissent trois fois par année afin d'étudier les plans opérationnels et les commentaires en provenance de ses membres. Les Canadiens bénéficient de l'orientation établie par les gouverneurs qui se traduit par l'élaboration de programmes et la diffusion de renseignements impartiaux qui peuvent servir à améliorer la santé et la sécurité au travail. Des initiatives de collaboration avec des organismes internationaux aident le CCHST à obtenir et à mettre à jour de l'information en provenance du monde entier sur la prévention des maladies et des blessures liées au milieu de travail. De l'information pertinente en provenance d'autres pays est ainsi fournie aux Canadiens. Un résumé des produits et services offerts figure à l'adresse suivante: http://www.cchst.ca/products/subject.html.

I'adresse suivante: http://www.cchst.ca/products/subject.html.

Le CCHST travaille en collaboration avec des organismes internationaux afin d'obtenir des renseignements à jour qu'il met à la disposition des Canadiens. Par exemple, il a conçu récemment un portail Web pour les Centres collaborateurs de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) dans le

Les utilisateurs finaux constituent le public visé par le CCHST pour la prestation de ce service. Ce programme a été couronné de succès : il a permis de servir environ 1 000 000 demandeurs et de répondre à plus de 3,4 millions de questions au cours de 2002-2003.

Les commentaires en provenance des utilisateurs du site Web indiquent que l'information est partagée, en moyenne, avec 10 autres personnes au sein de leur organisme. Au total, 72 % des répondants ont indiqué que l'utilisation de l'information en provenance du CCHST était liée à des changements actuels ou à venir dans l'environnement de travail qui pourraient améliorer la santé et la sécurité au travail. Cela laisse entendre que l'information disponible dans le site Web du CCHST sert à améliorer la santé et la sécurité au travail, ce qui contribue à la diminution du nombre de blessures et de décès au travail.

Le CCHST a atteint son objectif stratégique qui vise à satisfaire les utilisateurs du Service des demandes de renseignements et à diffuser le plus d'information possible dans le but d'apporter des changements dans les lieux de travail au Canada.

De nouvelles publications sont produites pour répondre aux besoins exprimés par les Canadiens. Les publications sont une méthode bon marché de diffuser directement aux travailleurs de l'information spécialisée qui peut être utilisée au travail.

Indicateur de rendement: Offre de bases de données dans des formats utilisables

Le CCHST continue de fournir de l'information dans un grand nombre de formats afin de répondre aux besoins des utilisateurs finaux.

L'information est disponible sur papier, dans Internet, dans l'intranet, dans le Web, sur disque compact et sur DVD. Toute l'information diffusée par des moyens électroniques est présentée dans des formats très faciles à utiliser et à consulter afin de bien servir le client. Parmi les produits qu'offre le CCHST, on compte plus de 60 bases de données. Des publications nouvelles et révisées sont conçues chaque année afin de répondre aux besoins des travailleurs canadiens. De nouvelles éditions de plusieurs guides aur la santé et la sécurité ont été publiées en 2002-2003. Plusieurs nouveaux sécurité des bibliothécaives et la sécurité ont été publiées en milieu de travail, duide santé et sécurité et sécurité et sécurité et sécurité des la mieux-être en milieu de travail, duide santé et sécurité et sécurité des lons des la dualité d'air besoins de l'Ontario Service Safety Alliance (OSSA). La rédaction de plusieurs nouveaux guides va bon train; ces derniers seront publiés l'an prochain. Plus de 14,000 exemplaires des guides va vendus chaque année au Canada. Il s'agit d'une façon économique de diffuser de l'information vendus chaque année au Canada. Il s'agit d'une façon économique de diffuser de l'information désormais se faire en ligne. Quatre-vingt douze pour cent (92 %) des personnes qui achètent les guides du CCHST affirment que les guides sont utilisés pour améliorer la santé et la sécurité.

Des bases de données continuent d'être accessibles sur le Web pour répondre aux besoins des clients. Six bases de données sur les produits chimiques qui font partie de la collection CHEMpendium ont été ajoutées dans le site Web. Grâce à une entente entre le CCHST et l'Organisation mondiale de la Santé, IPCS INCHEM est maintenant disponible sans frais sur le Web. Le besoin de renseignements sur les produits chimiques et sur les effets qu'ils ont sur la santé et la sécurité est démontré par le nombre d'accès à ce site Web qui a rapidement atteint plus de 262 000 par mois.

Le CCHST a apporté de nombreux changements à son site Web, afin de permettre aux utilisateurs d'avoir accès plus facilement aux données. En plus des modifications esthétiques qui ont été apportées au site, le moteur de recherche du site a été grandement amélioré. Les fonctions de recherche ont été accrues de façon à incorporer les renseignements additionnels de « INCHEM » et de la « Législation enviroSST canadienne plus standards ». Des modifications sont présentement la « Législation enviroSST canadienne plus standards ». Des modifications sont présentement

Les personnes interrogées ont accordé au service de demandes de renseignements du CCHST une cote très élevée pour tous les indicateurs de rendement clés, c'est-à-dire l'exécution en temps opportun ainsi que la compétence et la courtoisie du personnel, et ont exprimé un sentiment de satisfaction générale à l'égard du service. Le CCHST a obtenue par certains ministères fédéraux offrant un service d'information. Le niveau de satisfaction à l'égard des produits et des services du offrant un service d'information. Le niveau de satisfaction à l'égard des produits et des services du cCHST, tel qu'il est indiqué dans ce rapport, figure dans l'étude Les citoyens d'abord (Erin Research).

Selon la rétroaction des clients en 2003, le niveau de satisfaction générale vis-à-vis du CCHST est de 4,6

« Le service et la qualité du matériel didactique sont exceptionnels. J'ai l'intention de faire appel à cette ressource de manière régulière. »

« Les renseignements fournis seront d'une aide précieuse pour la mise sur pied de pratiques sécuritaires au travail dans nos sept établissements au Canada. » sur 5 en ce qui concerne la clarté, l'exhaustivité, l'utilité et la rapidité d'exécution. Ces résultats sont semblables à ceux de l'an passé. L'une des caractéristiques remarquables de ce service de demande de renseignements est qu'un agent hautement qualifié répond directement à chaque appel. Cette façon de procéder permet de mieux évaluer les besoins de l'appelant et de l'un fournir les renseignements les plus utiles. Les demandeurs sont heureux de pouvoir communiquer directement avec une personne, plutôt que de faire affaire à plusieurs personnes ou à de longs messages d'un système de messagerie vocale. Les commentaires messages d'un système de messagerie vocale. Les commentaires

fournis sur les cartes de rétroaction font état d'un niveau de satisfaction élevé à l'égard de ce service personnalisé.

L'information obtenue du CCHST est transmise à plusieurs personnes; par conséquent, sa portée est beaucoup plus considérable que ne l'indiquent les statistiques. Par exemple, en 2003, le Centre a reçu 85 demandes d'autorisation liées au droit d'auteur. De ce fait, l'information demandée a été reproduite à plus de 117 000 exemplaires et a probablement été transmise à plusieurs autres personnes. De telles demandes sont parvenues de ministères, d'entreprises, de syndicats, d'organismes de soins de santé et d'établissements d'enseignement.

Le CCHST continue de surveiller de près les questions d'actualité dans le domaine de la santé et de la sécurité. L'information sur des questions telles le SRAS et le virus du Nil occidental est diffusée rapidement.

Réponses SST

Plus de 3 000 questions et réponses se trouvent dans le site Web; cela a permis de répondre à plus de 3,4 millions de demandes de renseignements sur la santé et la sécurité cette année.

Réponses SST est un service de renseignements sur Internet qui couvre plus de 600 sujets relatifs à la santé et à la sécurité au travail. L'information est présentée sous la forme de « questions et réponses », et les sujets sont choisis à partir des nombreuses questions reçues par le Service des demandes de renseignements. Ce site Web a été conçu afin d'étendre le service à un plus grand nombre été conçu afin d'étendre le service à un plus grand nombre de Canadiens. Ce service à un plus grand nombre de Canadiens.

de Canadiens. Ce service bilingue est offert à peu de frais 365 jours par année, 24 heures sur 24. L'utilisation efficace d'Internet fournit instantanément de l'information aux personnes qui en ont le plus besoin.

3 Spears, George et Kasia Seydegart, Les Citoyens d'abord 2000, Erin Research Inc, Pour le Conseil de la prestation des services du secteur public et l'Institut d'administration publique du Canada, 2001.

renseignements Niveau de satisfaction à l'égard du service gratuit de demandes de

Les agents aux demandes de renseignements du CCHST forment une équipe de spécialistes de la santravail et de la recherche

Au total, nous répondons de façon personnalisée à 15 107 demandes de renseignements par année par l'entremise de centre de service de demandes de tienseignements gratuit, confidentiel et bilingue, en plus des 3,4 millions de téponses que nous fournissons dans le site Web du CCHST.

santé et de la sécurité au travail et de la recherche d'information qui ont accès à toutes les publications du CCHST, aux bases de données internationales et à une bibliothèque interne très riche, qui leur permettent de donner des réponses pertinentes et à jour. Nous avons répondu à plus l'entremise du service Internet Réponses SST. En affichant les questions les plus fréquemment posées dans le site Web libre-service, nous offrons aux Canadiens de l'information qui est disponible tous les jours de la semaine, 24 heures sur Qui est disponible tous les jours de la semaine, 24 heures sur Qui est disponible tous les jours de la semaine, 24 heures sur plus ce qui est des questions plus complexes, les

Canadiens peuvent aussi communiquer gratuitement avec des spécialistes de la santé au travail par téléphone ou par courriel. Ce service est confidentiel. Le CCHST et ses partenaires en font la promotion partout au Canada en ayant recours à divers moyens comme les foires commerciales, le Web, les pages bleues de l'annuaire téléphonique et les publications du CCHST. En 2002-2003, ce service a permis de répondre directement à 15 107 demandes de renseignements.

Le Service des demandes de renseignements répond aux demandes de renseignements des Canadiens par téléphone, par courriel, par télécopieur et par Internet. Ces demandes proviennent de plusieurs secteurs : environ 30 % proviennent du secteur des services, 27 % du secteur de production des biens et 7 % du gouvernement. Elles sont soumises par des travailleurs, des employeurs, des représentants du gouvernement et des professionnels dans le domaine de la santé et de la sécurité. Afin de supprimer les obstacles qui pourraient empêcher les travailleurs d'obtenir des renseignements qui leur sont essentiels, ce service est offert gratuitement.

Un groupe de discussion indépendant composé de clients actuels et éventuels du CCHST a indiqué qu'il est primordial que les renseignements fournis sur la santé et la sécurité au travail soient exhaustifs, fiables, crédibles et faciles à utiliser. Les clients s'attendent à ce que l'organisme soit impartial, qu'il se conforme à des normes d'éthique et qu'il n'ait aucun intérêt direct. La plupart des personnes interrogées ont indiqué qu'elles consultent habituellement des sites Web canadiens pour obtenir de l'information sur la santé et la sécurité au travail.

Les renseignements obtenus du CCHST sont utilisés à des fins multiples, notamment:

- pour améliorer les programmes de santé et de sécurité;
- pour mettre sur pied des pratiques exemplaires;

pour des fins personnelles ou à titre d'information.

- bont se conformer aux règlements en matière de santé et de sécurité au travail;
- pour des fins d'éducation ou de formation;
- Environ 75 % des utilisateurs de ce service indiquent qu'ils utilisent l'information obtenue pour des changements qu'ils apportent à leur milieu de travail et qui pourraient entraîner une amélioration de la santé et de la sécurité au travail.

Résultat stratégique : tous les Canadiens ont droit à un milieu de travail sain et sécuritaire.

Le CCHST fournit aux Canadiens un centre national consacré à l'amélioration et à la diffusion d'information impartiale sur la santé et la sécurité au travail, à aider l'établissement d'exigences élevées en matière de santé et de sécurité au travail, et à favoriser la consultation et la collaboration entre les gouvernements, les organisations syndicales et les employeurs pour réduire ou éliminer les maladies et les blessures en milieu de travail.

Le montant des dépenses réelles pour 2002-2003 est de 4,1 millions \$.

Partenaires clés:

Le CCHST est dirigé par un conseil tripartite de gouverneurs qui se compose de représentants de syndicats, d'employeurs et de représentants des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux qui représentent leurs mandants partout au Canada. De plus amples détails sur les partenariats ayant trait à notre résultat stratégique sont disponibles dans le rapport sur le rendement.

Voici d'autres partenaires clés: http://www.cchst.ca/ccohs/partner.html.

\$0,0	employeurs et des représentants des gouvernements, pour garantir la qualité et l'impartialité du Centre.
9'0	Satisfaction et confiance des partenaires clés, soit des représentants syndicaux, des
	Partenariats et collaborations (<u>http://www.cchst.ca/ccohs/partner.html</u> et <u>http://www.cchst.ca/ccohs/reports.html</u>).
٤,0	Programme d'aide scolaire et programmes d'éducation pour les jeunes (http://www.cchst.ca/education/).
\$9'0	(http://www.cchst.ca/reponsessst/ et http://www.cchst.ca/).
Z'I	mondiale (http://www.cchst.ca/products/subject.html). • Diffusion d'information sur les ressources sur la santé et la sécurité pour les Canadiens •
6.1	Amélioration et évaluation de l'information sur la santé et la sécurité offerte à l'échelle Amélioration et évaluation de l'information sur la santé et la sécurité offerte à l'échelle
٤'١	Prestation d'un service de renseignements gratuit (<u>http://www.cchst.ca/reponsessst/</u>).
réelles (M\$)	
Dépenses	Liens entre le programme, les ressources et les résultats :
	sécurité au travail (http://www.cchst.ca/education/).
	établissements scolaires pour accroître les connaissances des jeunes en matière de santé et de
	différentes parties du programme d'enseignement. Le CCHST travaille avec de nombreux
	important et fixer comme objectif ultime d'atteindre les jeunes en enseignant la SST dans
18	Accroître la reconnaissance de la santé et de la sécurité au travail comme sujet scolaire
	initiatives communes en témoignent.
	et des services du CCHST (http://www.cchst.ca/ccohs/council.html). De nombreux projets et
	tous les ordres de gouvernement en ce qui a trait à la qualité et à l'impartialité des programmes
16 et 17	Répondre aux attentes des intervenants clés, des organisations syndicales, des employeurs et de
	sécurité.
	organismes pour accroître les connaissances à l'échelle mondiale en matière de santé et de
	de la sécurité au travail, le CCHST (<u>http://www.cchst.ca/</u>) collabore avec de nombreux
91	• Afin d'être reconnu dans le monde entier comme chef de file dans l'amélioration de la santé et
	examinées et actualisées selon les commentaires de la clientèle.
,	Canadiens (voir http://www.cchst.ca/products/subject.html). Les sources d'information sont
13, 14 et 15	Fournir de l'information sous divers formats afin de garantir l'accessibilité de tous les
	clientèle et les résultats sont évalués annuellement.
	aide à répondre à leurs questions relatives à la santé et à la sécurité. La satisfaction de la
11, 12 et 13	Fournir de l'information aux Canadiens grâce à un service de renseignements gratuit qui les
bage	
Résultats à la	Résultats prévus selon le Rapport des plans et priorités :
	Voici d'autres partenaires clès : http://www.cchst.ca/ccohs/partner.html.

Résultats stratégiques

La mesure de l'efficacité et de la portée des programmes, qui fournit de l'information permettant d'apporter des changements sociaux, demeure toujours un défi. Il est possible d'obtenir des renseignements statistiques sur le nombre de contacts effectués avec les clients et la satisfaction à l'égard du service. Toutefois, il est difficile d'établir une corrélation directe entre nos produits et services et la réduction du nombre d'accidents et de maladies. Le nombre de blessures, de maladies et de décès continue de diminuer de façon considérable au Canada.

Il est impossible de déterminer le nombre de blessures, de maladies et de décès qui ont pu être évités directement grâce aux activités du CCHST. De nombreux facteurs viennent influencer ces variables. Néanmoins, il est clair qu'il existe des liens logiques entre les programmes et les activités du CCHST et l'amélioration des lieux de travail. Selon l'étude d'évaluation (page 59), de nombreux travailleurs comptent sur le CCHST pour obtenir de l'aide dans le traitement de certaines questions spécifiques liées à la santé et à la sécurité au travail. Les produits d'information du CCHST qui sont vendus s'appliquent directement au milieu de travail. L'utilisation répandue de l'information du CCHST signifie que d'importants changements vont se produire dans les lieux de l'information du CCHST signifie que d'importants changements vont se produire dans les lieux de travail.

Il existe de nombreux facteurs qui contribuent aux maladies et aux blessures au travail. Notre objectif est de fournir à tout le monde, les outils nécessaires pour être informés sur les risques, les dangers et les mesures à prendre pour prévenir les blessures et les maladies. À cette fin, le CCHST doit cerner les besoins des Canadiens afin de pouvoir y répondre avec des renseignements opportuns.

Le CCHST a un programme qui lui permet de demeurer en contact avec ses clients et les citoyens et de répondre à leurs besoins en constante évolution. Vous pouvez consulter la plus récente évaluation indépendante de nos programmes à l'adresse suivante : http://www.cchst.ca/ccohs/reports/N0451_final_sept_20.pdf

Comment nous y prenons-nous pour obtenir nos résultats stratégiques? Voici des exemples de réussite :

technologiques et de la concurrence mondiale dans le domaine de l'information sur la SST. en général, du taux de change, de la capacité du CCHST d'être au fait des changements grâce à la vente de produits et services. Le volume de ventes est fonction de l'état de l'économie des coûts. La moitié du budget annuel du CCHST provient du recouvrement des coûts effectué prestation gratuite de services au grand public et la gestion de son programme de recouvrement L'un des autres défis auxquels doit fait face le CCHST est l'établissement d'un équilibre entre la

d'exploitation et ses logiciels, afin de répondre aux besoins en constante évolution de sa clientèle. électronique, le CCHST est constamment contronté au déti de maintenir à niveau ses systèmes Etant donné que la prestation de la plupart des produits et services est effectuée de façon

SELVICES. pose également de sérieux défis en ce qui concerne le recouvrement des coûts des produits et erronée. L'accroissement du volume d'information qui est disponible gratuitement sur Internet recherches partout dans le monde et il se peut qu'ils accèdent à de l'information douteuse ou nombreuses ressources d'information. Cependant, les clients sont libres d'effectuer des à Internet, le CCHST peut accéder à un plus grand nombre de clients et diffuser ainsi ses L'utilisation d'Internet présente à la fois de nombreux défis et de nombreuses possibilités. Grâce

rapport sur le rendement. également référence aux changements technologiques qui seront apportés tout au long du présent Fonction moderne du contrôleur, contient des détails sur les modifications prévues. On fait Le CCHST relève constamment les défis auxquels il fait face. Le paragraphe D de la Section II,

Tableaux des dépenses prévues par rapport aux dépenses réelles B. Résultats stratégiques

Besoins en matière de ressources par organisme et par secteur d'activités

par secteur d'activités Comparaison du total des dépenses prévues par rapport aux dépenses réelles pour 2002-2003, par organisme et

000 668 I	Dépenses prévues
	CCHST
\$	Secteur d'activités

Dépenses réelles	616 7/0 \$	
Total des autorisations	4 126 263	
Dépenses prévues	000 668 I	

Remarque: Le CCHST n'a qu'un secteur d'activités.

programme de fonction moderne du contrôleur. budget supplémentaire en 2002/2003. Un financement additionnel a également été accordé pour le qu'au cours de l'exercice financier 2003/2004. Le financement a été fourni par l'intermédiaire d'un principal des dépenses. Cette recommandation n'a été incorporée au budget principal des dépenses situation financière soit stabilisée grâce à l'attribution de 4 millions \$ par année à même le budget budget supplémentaire et de transferts d'autres ministères. Le rapport a recommandé que la CCHST était depuis plusieurs années en position déficitaire; ce déficit était financé au moyen d'un rapport intitulé « Evaluation de programme et étude de recouvrement des coûts » a été publié. Le autorisée pour toute l'année, y compris le budget principal des dépenses. En automne 2001, un principal des dépenses. La ligne « Total des autorisations » représente la somme totale qui a été La ligne « Dépenses prévues » représente la somme qui a été autorisée lors du processus du budget

Le Canada et le monde

• Le CCHST contribue à l'élaboration de solutions pour régler des problèmes d'envergure mondiale et réduit le fossé croissant qui sépare les riches des pauvres par l'entremise de la collaboration et de la mise en commun de connaissances spécialisées dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail avec des organisations mondiales telles l'Organisation panaméricaine de la santé (OPS), les Centres collaborateurs de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) dans le domaine de la santé au travail, l'Organisation internationale du Travail, l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail. Des renseignements plus détaillés sur les différents projets figurent dans notre rapport annuel à l'adresse suivante : http://www.cchst.ca/ccohs/reports.html

Mise en place d'un système de soins de santé adapté au 21^e siècle

Les maladies professionnelles et les accidents du travail posent de sérieux risques pour la santé des Canadiens. Le gouvernement a l'intention de s'attaquer à ces problèmes par l'adoption de lois et l'utilisation de technologies modernes, et ce en mettant l'accent sur la prévention. Le CCHST fournit aux Canadiens des renseignements sur la prévention prendre les mesures nécessaires pour les régler. Des renseignements plus détaillés sur certains projets figurent dans le présent rapport et dans notre rapport annuel.

Le CCHST contribue également à cette priorité par l'entremise du travail qu'il effectue

Le CCHST contribue également à cette priorité par l'entremise du travail qu'il effectue de concert avec le Réseau canadien de la santé (une initiative de Santé Canada), à titre de partenaire dans le domaine de la santé au travail.

http://www.cchst.ca/headlines/text59.html

Le défi des changements climatiques et l'environnement

Le CCHST fournit des renseignements exhaustifs sur les produits chimiques et leurs conséquences sur la santé et l'environnement. Le CCHST est une source importante d'information pour les organismes de réglementation, les industries chimiques, les fabricants et les citoyens.

Villes concurrentielles et collectivités saines

Le CCHST favorise l'établissement de collectivités sécuritaires en diffusant ses ressources documentaires et en participant aux programmes de la Fondation pour des collectivités sécuritaires à travers le Canada.

Défis en matière de prestation des services

Dans le cadre d'un programme dont la principale raison d'être est la prestation de renseignements, l'un des défis que présente l'établissement d'un rapport sur le rendement est de tenter de mesurer le nombre d'accidents et de maladies qui ne se sont pas produits. Il existe de nombreux autres facteurs qui influencent les données statistiques obtenues sur la santé et la sécurité au travail.

Il est fâcile de mesurer le nombre de fois que des clients obtiennent de l'information. Le point de contact avec le CCHST ne compte qu'une seule fois; néanmoins, le rayonnement actuel de l'information fournie est beaucoup plus important, étant donné que le récipiendaire de l'information partage souvent le service fourni par le CCHST avec un grand nombre de personnes. Il est également possible de mesurer le degré de satisfaction obtenu face au service reçu. L'influence que l'information a sur un individu ou une organisation est beaucoup plus difficile à mesurer, car cela peut prendre du temps avant que ladite information ne soit utilisée pour effectuer des changements.

Blessures et décès au travail au Canada

95	76 201	862	098 818	14,00	8661
131	47 606	816	889 108	٤0 ' ل	0461
Blessures (par million de travailleurs)	Blessures (par million de travailleurs)	Décès	Blessures	Employés (en millions)	ə ə uu A

Source: Développement des ressources humaines Canada, Les accidents du travail au Canada et leurs coûts, 1999 et Analyse des statistiques: accidents et mortalités survenus au travail, Canada, 1994-1998, 2000. http://info.load-otea.hrdc-drhc.gc.ca/~oshweb/oicccurrent/Adobe f/accidents travail 95 99.pdf http://info.load-otea.hrdc-drhc.gc.ca/~oshweb/naoshstats/snasst2000.pdf

De petites réductions réalisables des risques peuvent entraîner de grands avantages pour la société. Les coûts des risques menant à des blessures et à des décès en 1998 et leurs conséquences se sont élevés à quelque 18 milliards \$ au Canada. Vous trouverez les détails des coûts relatifs aux blessures et aux maladies pour la société dans notre étude disponible à l'adresse http://www.cchst.ca/ccohs/reports/N0451_final_sept_20.pdf

Au Canada, trois personnes meurent chaque jour d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle. En moyenne, un travailleur se blesse toutes les neuf secondes. Afin de réduire de façon continue ces événements, les efforts sont maintenant axés sur la prévention des maladies professionnelles.

En tant qu'organisme national, le CCHST entreprend un grand nombre d'activités pour atteindre ses objectifs. Voici certaines des activités du CCHST :

- La diffusion de documents techniques, de données et de renseignements relatifs à la sécurité à l'intention des responsables de la santé et de la sécurité, des responsables des environnements de travail et du système d'éducation. Un élément important de cette activité consiste à améliorer la coordination de la diffusion de l'information sur la santé et la sécurité au travail.
- La promotion et l'évaluation de la recherche sur les questions relatives à la santé et à la sécurité au travail.
- La prestation de formation et de conseils d'expert liés à la santé et à la sécurité au travail.
- La participation à des réunions et à des conférences afin de favoriser davantage la prévention des problèmes de santé et de sécurité.
- Autres activités compatibles avec le mandat visant à promouvoir l'amélioration de la santé et de la sécurité en milieu de travail ainsi que la santé mentale et physique des travailleurs canadiens.

Le CCHST contribue à l'atteinte des objectifs du gouvernement canadien qui sont de sensibiliser la population aux questions de santé et de prévention des maladies, de promouvoir des stratégies d'éducation afin de renseigner les citoyens sur l'influence de leur travail et de leur lieu de travail sur leur santé. Le CCHST travaille en étroite collaboration avec les syndicats, les employeurs et tous les ordres de gouvernement, afin d'établir des normes élevées de santé et de sécurité au travail, d'encourager un esprit de concertation et de collaboration et de réduire ou d'éliminer les risques d'accident du travail.

Bien que le discours du Trône ne mentionne pas spécifiquement la santé au travail, voici la façon dont le CCSST vient appuyer les priorités du gouvernement :

Section II: Rendement du Centre

Cette section présente, pour le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail :

A. Le contexte social

B. Les prévisions en matière de rendement

C. Les examens clés

A. Contexte social

Le CCHST a été créé en 1978 par une loi du Parlement, en réponse aux besoins qu'avaient les Canadiens de disposer d'un organisme national qui ait pour mandat d'appuyer le droit fondamental des Canadiens à un environnement de travail sain et sécuritaire.

Le Centre a été créé afin de mettre en commun et de coordonner l'information dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail. Avant 1978, le Canada était le seul pays industrialisé d'importance qui ne possédait pas d'organisme central voué à cette tâche. Étant donné l'étendue et la diversité du Canada et les différentes juridictions qui entrent en jeu, il est essentiel de fournir un tel service.

Le CCHST est régi par un Conseil tripartite composé de représentants de syndicats, d'employeurs et de tous les ordres de gouvernement. L'objectif principal du CCHST est de fournir aux Canadiens de l'information sur les dangers en milieu de travail et les conditions de travail. Cet objectif est solidement ancré dans le mandat du CCHST. La structure de régie tripartite fait en sonte que le CCHST conserve son indépendance et demeure une source fiable de renseignements impartiaux pour les employeurs, les travailleurs et les gouvernements.

L'orientation stratégique du CCHST est de devenir le centre de ressources d'information le plus utilisé en matière de santé et de sécurité au travail qui permettra aux Canadiens d'avoir facilement accès à des renseignements et à des services de grande qualité.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'orientation stratégique du CCHST, veuillez consulter la Section V.

Bien qu'il soit impossible de lier les améliorations de la sécurité sur les lieux de travail à une initiative spécifique de santé et de sécurité au travail (SST), on s'accorde à dire que le CCHST joue un rôle primordial dans la vie des Canadiens, comme le confirment les personnes qui ont été interviewées dans le cadre de l'évaluation de programme et l'étude de recouvrement des coûts du CCHST effectuées en 2001. http://www.cchst.ca/ccohs/reports/N0451 final_sept_20.pdf

Dans le tableau suivant, vous trouverez les données sur les blessures et les décès au travail pour 1998 et 1970. Le nombre de blessures et de décès a beaucoup diminué comparativement au nombre de travailleurs, mais il reste élevé. Cette diminution résulte vraisemblablement de divers facteurs, comme les technologies en évolution, les travailleurs mieux scolarisés, les initiatives prises par l'industrie, ainsi que les politiques et les programmes de santé et de sécurité au travail, y compris les activités des intervenants, de leurs partenaires et du CCHST.

Section I: Message

Le rôle du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST) est de fournir aux Canadiens des renseignements fiables, exhaustifs et faciles à comprendre sur la santé et la sécurité au travail. Au cœur de cette mission est la ferme conviction que l'information facilite la prise de décisions éclairées, favorise la mise en place d'améliorations dans les lieux de travail, accroît la sensibilisation des gens au besoin de travailler dans un milieu sain et sécuritaire et soutient l'éducation et la formation en matière de santé et de sécurité.

La Loi sur le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST) s'appuie sur le principe selon lequel tous les Canadiens ont « le droit fondamental à un milieu de travail sain et sécuritaire ». Afin d'atteindre cet objectif, le CCHST offre un éventail de produits et de services, gratuits ou payants, qui sont fondés sur les connaissances fondamentales du Centre et sur la collecte d'information sur la santé et la sécurité au travail, ainsi que sur l'application des technologies de gestion de l'information.

La CCHST reçoit un soutien inestimable de la part de ses intervenants clés, soit les syndicats, les employeurs et les ordres de gouvernement fédéral, provincial et territorial, ainsi que de ses clients. Les nombreux accords et projets qui sont mis en œuvre chaque année au niveau national et international témoignent du soutien fourni par ces différents intervenants. Le conseil tripartite des gouverneurs qui se compose de représentants des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, d'employeurs et de représentants syndicaux de partout au Canada aide le CCHST à maintenir une approche impartiale à l'égard de la diffusion de renseignements, des questions sur la santé et la sécurité et de ses activités. Les Canadiens se fient au CCHST pour obtenir des renseignements fiables et impartiaux.

Le Centre continue de participer à de nouvelles initiatives et d'en élaborer dans le but d'accroître l'accessibilité des Canadiens à de l'information pertinente et utile sur la santé et la sécurité au travail. Notre objectif est d'aider les Canadiens à obtenir facilement de l'information sur la santé et la sécurité au la sentié et de la mettre en pratique afin de résoudre des problèmes de santé et de sécurité au projets auxquels le CCHST a participé et qui ont permis d'accroître l'accessibilité des jeunes, des nouveaux travailleurs et des hispanophones aux services offerts. Le CCHST continue d'exploiter sa technologie, ses produits et ses services pour créer davantage de possibilités de partenariat, d'échange d'information et de production de recettes.

Les questions de santé et de sécurité au travail sont en constante évolution. Chaque année, l'introduction de nouvelles substances dangereuses et de nouvel équipement, ainsi que l'évolution des circonstances sociales rendent les lieux de travail plus complexes. Plusieurs de ces changements posent de nouveaux risques aux travailleurs. Par conséquent, la CCHST doit accroître ou modifier ses produits et ses services, afin de résoudre ces problèmes de santé et de sécurité. Le but ultime du Centre est de « prévenir les blessures, les maladies ou les décès partout au Canada ».

Nous croyons que la diffusion de connaissances utiles constitue la meilleure façon d'aider les travailleurs et les milieux de travail à prévenir les blessures et les maladies et à améliorer le bien-être au travail.

S. Len Hong Président et administrateur en chef

CCHST, Votre partenaire en matière de santé et de sécurité

Sommaire

Le rôle du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST) est de fournir aux Canadiens des renseignements objectifs sur les dangers en milieu de travail et sur les façons d'éviter les maladies, les blessures et les décès au travail. Au cœur de cette mission est la ferme conviction que l'information facilite la prise de décisions éclairées, favorise la mise en place d'améliorations dans les lieux de travail, accroît la sensibilisation des gens au besoin de travailler dans un milieu sain et sécuritaire et soutient l'éducation et la formation en matière de santé et de sécurité.

Notre rôle continue d'évoluer. Nous collaborons avec différents ordres de gouvernement et différentes commissions des accidents du travail au pays à l'élaboration d'initiatives visant à réduire le nombre de blessures et de maladies. Ces initiatives sont fondées sur des preuves tangibles et incorporent en elles une approche holistique en matière de santé et de sécurité.

Le CCHST est régi par un Conseil des gouverneurs tripartite composé de représentants des différents ordres de gouvernement (fédéral, provincial et territorial), d'employeurs et de syndicats provenant de partout au Canada. Les nombreux accords et projets qui sont mis en œuvre chaque année au niveau national et international témoignent du soutien fourni par ces différents intervenants.

Le CCHST continue de diffuser au profit des Canadiens des renseignements importants sur la santé et la sécurité. Au cours du présent exercice financier, la portée des services a été améliorée grâce à une prestation offerte sur le Web, à la mise sur pied d'un bulletin électronique et à la participation à des initiatives de bien-être en milieu de travail. L'élaboration de renseignements et de services ciblés a été en grande partie axée sur les jeunes, qui représentent un groupe à risque élevé.

La diffusion de l'information sur Internet continue de jouer un rôle important. Le CCHST aide les Canadiens à accéder de façon efficace à de l'information par l'entremise de nombreux portails Web partout dans le monde qui traitent de la santé et de la sécurité au travail. Ces portails Web permettent aux Canadiens de consulter facilement des sources de données fiables partout dans le monde et d'améliorer leurs connaissances sur la prévention des blessures et des maladies en milieu de travail.

Le CCHST est fier de ses 25 dernières années de service, au cours desquelles il a fourni à la population canadienne des renseignements impartiaux et pertinents qui ont favorisé des prises de décisions éclairées et l'établissement de milieux de travail sains et sécuritaires.



Table des matières

78	C. Liste des rapports législatifs annuels
	B. Loi applicable et nom du ministère responsable
	A. Personnes-ressources pour obtenir de plus amp
16	SectionVI: Renseignements supplémentaires
	d III , , b
0ε	əmmsıginsgıO
67	Secteurs d'activités et de service
97	Priorités stratégiques
07	Objectifs
	Mandat, vision et mission
	Section V : Aperçu du Ministère
96	onethinith the trong A . W noitee?
épenses et crédits25	Autres données : Sommaire des recettes, d
	ləutnəvə lizza q
73	Recettes disponibles
	Comparaison historique du total des dépen
	Comparaison du total des dépenses prévue
77	Sommaire des crédits votés
	Tableaux financiers récapitulatifs
	Aperçu des résultats financiers
	Section IV: Résultats financiers
	. 5 / 1 / 4 / 11 ./ 5
07	Rapports législatifs annuels
	Section III : Rapports consolidés
~	
81	D. Fonction moderne du contrôleur
81	C. Examens clés
8	Présentation de l'information financière
8	B. Résultats stratégiques
S	A. Contexte social
Ç	Section II: Rendement du CentreSection II
7	Section I: Message
£	уошшане



Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail



Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant le

31 mars 2003

Churches Buthun

L'honorable Claudette Bradshaw Ministre du Travail



Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le Guide pour la préparation des rapports ministèriels sur le rendement efficaces (voir le Guide pour la préparation des rapports ministèriels sur le rendement 2003 : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

L'Esplanade Laurier

Ottawa (Ontario) KIA 0R5

OU à : rma-mr@tbs-set.ge.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le Rapport sur les plans et les priorités.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC Ottawa, Canada K1A 0S9

ISBN 0-660-62363-3 No de catalogue BT31-4/22-2003





Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant le 31 mars 2003

Canada





